

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh developerského projektu jako podnikatelského záměru

Proposal of Developer Project as Business Plan

Autor práce: Mgr. Bohuslav Šmidla  
Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Mgr. Bohuslav Šmidla**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Návrh developerského projektu jako podnikatelského záměru**  
**Proposal of Developer Project as a Business Plan**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická specifikace řešené problematiky
  3. Praktická východiska v aplikaci na developerský projekt
  4. Návrh developerského projektu
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan*. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-4981-0.  
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.  
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-924.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Předložená práce je mým původním autorským dílem. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne 24. 4. 2015

.....

(podpis)

#### Poděkování:

Na tomto místě patří poděkování především vedoucí práce Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za předmětné a cenné připomínky a poznámky během psaní práce a za ochotu a vstřícnost při osobních konzultacích.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ SPECIFIKACE ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>9</b>
2.1	Podnikatelský záměr .....	9
2.2	Developerský projekt .....	13
2.2.1	Fáze projektu .....	16
2.3	Analýza trhu a poptávky .....	18
2.3.1	Úvod do analýzy trhu .....	19
2.3.2	Analýza zákazníků .....	20
2.3.3	Stanovení cílového trhu produktu .....	21
2.3.4	Definice segmentů trhu .....	21
2.3.5	Analýza tržní konkurence .....	23
2.3.6	Stanovení budoucího vývoje trhu.....	23
2.3.7	Předpokládaná strategie projektu .....	24
2.4	Finanční analýza.....	25
2.4.1	Poměrové ukazatele .....	25
2.4.2	Ukazatele rentability .....	25
2.4.3	Ukazatele zadluženosti.....	26
2.4.4	Časová hodnota peněz.....	27
2.4.5	Čistá současná hodnota .....	28
2.4.6	Index rentability .....	29
2.5	Rizika .....	30
2.5.1	Dělení rizik.....	31
2.5.2	Řízení rizik.....	33
2.5.3	Hodnocení rizik.....	33
2.5.4	Ochrana a opatření proti riziku .....	36
2.5.5	Metody a techniky analýzy rizik.....	37
2.6	PEST .....	38
2.7	SWOT .....	41
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ VÝCHODISKA V APLIKACI NA DEVELOPERSKÝ PROJEKT.....</b>	<b>44</b>

3.1	Podnikatelský záměr, developerský projekt.....	44
3.1.1	Cíle záměru a projektu .....	44
3.1.2	Fáze projektu .....	46
3.2	Analýza trhu a poptávky .....	49
3.2.1	Sběr dat a analýza informací .....	49
3.3	Finanční analýza.....	55
3.3.1	Ukazatelé rentability a zadluženosti.....	56
3.3.2	Čistá současná hodnota .....	57
3.3.3	Index rentability .....	58
3.4	Rizika .....	59
3.4.1	Risk List .....	59
3.4.2	Matice rizik .....	61
3.4.3	Vyhodnocení rizik.....	62
3.5	PEST analýza .....	63
3.5.1	Analýza politických faktorů .....	63
3.5.2	Analýza ekonomických faktorů .....	64
3.5.3	Analýza sociologických faktorů.....	66
3.5.4	Analýza technologických faktorů .....	68
3.6	SWOT analýza .....	70
3.6.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	71
<b>4</b>	<b>NÁVRH DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU .....</b>	<b>73</b>
4.1	Stručná charakteristika společnosti .....	73
4.2	Návrhy projektu – fyzická část .....	73
4.2.1	Prostorová studie projektu.....	74
4.2.2	Stavební část.....	75
4.2.3	Technický popis domů .....	75
4.2.4	Rozpočet rodinného domu a cena projektu .....	79
4.2.5	Obchodní část.....	80
4.1	Návrhy a doporučení ve vztahu k studii proveditelnosti.....	82
4.1.1	Doporučení pro odstranění hrozeb a rizik.....	82
4.1.2	Další důležité faktory studie proveditelnosti.....	83
4.1.3	Shrnutí .....	84
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>85</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>90</b>

# 1 ÚVOD

## Obsah, struktura a cíl práce

Obsahem diplomové práce je popis návrhu podnikatelského záměru, kterým je developerský projekt – výstavba rodinných domů.

Developerský projekt zde představuje uskutečnění jednoho z možných způsobů výstavby rodinného a domácího bydlení. Současně tento konkrétní projekt je navržen tak, aby poskytnul klientům přidanou hodnotu bezpečného bydlení s cíleným prostorovým uspořádáním sestavy rodinných domů, MV ČR(2015).

Text diplomové práce je rozdělen do tří základních částí.

V první části je shrnuta teorie problematiky podnikatelského záměru, vč. popisu teorie analýz, které je nutno vypracovat pro rozbor stávající situace a které jsou rozhodujícím prvkem pro úspěšné uskutečnění podnikatelského záměru. A právě v této části textu diplomové práce jsou popsány důležité faktory, s odkazem na studii proveditelnosti, které mají svou charakteristikou vliv na rozhodování o dalším pokračování developerského projektu. Tyto faktory mají svoje pevné místo právě ve studii proveditelnosti.

V druhé části jsou provedeny vybrané analýzy v souladu s metodikami rozborů a v souladu s cílem diplomové práce. Důraz je kladen na zpracování rizik developerského projektu, na zpracování situace na trhu a chování klientů – analýza trhu a poptávky, analýza vnitřního a vnějšího okolí developerské společnosti a projektu. Je zde zpracována finanční analýza popisovaného projektu.

V třetí části se diplomová práce zabývá detailně samotným developerským projektem. Popisuje jeho technické aspekty, stavební řešení, související organizační opatření a strukturu. Je zde uveden, samozřejmě, rozpočet rodinného domu a celková kalkulace developerského projektu. V závěru kapitoly jsou uvedena doporučení a návrhy vyplývající z provedených analýz a kalkulací ve vztahu ke studii proveditelnosti developerského projektu a je stručně uveden návrh obchodní politiky developerského projektu.

Cílem práce je realizace podnikatelského záměru na příkladu developerského projektu. Cíl diplomové práce spočívá v provedení návrhu studie proveditelnosti na



základě výběru analýz vnějšího a vnitřního prostředí developerského projektu, na základě finanční analýzy, analýzy trhu a poptávky a analýzy rizik.

Zpracování studie proveditelnosti je další související cíl práce a je také důležitý faktor podnikatelského záměru. Její součástí jsou výše popsané analýzy, které jsou použity jako podklady pro návrhy a doporučení uvedené v závěru kapitoly o developerském projektu.

Výše uvedené cíle naplňují obsah a smysl přípravy popisovaného a v budoucnu realizovaného developerského projektu, od původní myšlenky, až do závěrečné fáze a hodnocení projektu. Celá práce vlastně ukazuje průřezově přípravu a řízení projektu, jako podnikatelského záměru, z pohledu manažera projektu, který bude celý projekt řídit a současně bude za všechny činnosti, týkající se projektu, i za jeho výsledek zodpovědný.

V diplomové práci budou využity metody analýzy a pro popis zjištěných dat byl použit deskriptivní a klasifikační přístup. V přípravné fázi bylo základem metodiky získání informací studiem odborné literatury a aplikace poznatků do diplomové práce.

Použitý postup vlastní metodiky pro vypracování studie proveditelnosti:

- Hodnocení kvantitativních parametrů získaných deskriptivním přístupem.
- Identifikace všech faktorů projektu
- Vypracování dokumentace projektu
- Interpretace výsledků analýz

### Metriky

Informace a data budou zjištěny z veřejně dostupných databází, např.: Českého statistického ústavu a budou dále zpracovávány dalšími statistickými a matematickými metodami.

Některé metriky budou mít charakter kvantitativní – ty budou použity pro exaktní výpočty finanční analýzy, další metriky mají charakter kvalitativní a budou použity pro jiné hodnocení, např. technické vybavení interiéru objektů.

## **2 TEORETICKÁ SPECIFIKACE ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY**

### **2.1 Podnikatelský záměr**

Co je to podnikatelský záměr? Za každým podnikatelským záměrem je vysloven v úplném prvopočátku nějaký, mnohdy zdánlivě jednoduchý, nápad nebo jen pouhopouhá myšlenka, (Chvalovský, 2005).

V počátku takového uvažování se musí autor začít nejprve zabývat tím, jestli jeho myšlenka je vhodná pro další rozvoj, či je to jen obtížně realizovatelný nápad, jehož další rozpracování pozbývá jakýkoliv smysl a je spíše z oblasti sci-fi.

I když je spravedlivé, aby na tomto místě bylo uvedeno, že pokud by vědci a technici našeho světa svoje myšlenky nerozvíjeli a považovali by je za pouhé nápady, které nejsou realizovatelné a jsou jen z oblasti sci-fi, tak by dnes pravděpodobně lidstvo nepoužívalo ani žárovku, ani mobilní telefon, ani automobil a ani mnoho dalších užitečných věcí, které jsou dnes brány jako samozřejmost.

Prvním a nejdůležitějším krokem je provést posouzení, zda je nápad, či myšlenka schopna realizace. Pouhý odhad, že je myšlenka schopna života a že se můžeme zabývat její budoucí realizací není, samozřejmě, dostatečně kvalifikovanou činností, jak uvádí Chvalovský(2005). Musí se zhodnotit, zda je tato myšlenka proveditelná na základě skutečných, kvalifikovaných metrik a ukazatelů či parametrů a prostřednictvím ověřených metod a postupů, (Fotr a Souček, 2005).

Jak uvádí Fotr a Souček (2005), toto první posouzení je nazýváno předběžné technické posouzení (pre-feasibility study) a je určeno pro rozhodnutí, jestli je vhodné dále se myšlenkou, budoucím podnikatelským záměrem vůbec zabývat a případně pokračovat v dalším posuzování. Je nutné si uvědomit, že i samotné posuzování, zda je záměr vhodný pro další činnosti vyžaduje náklady s tím spojené. Proto se používá právě první předběžné posouzení, které je velmi podobné svým obsahem pozdější studii proveditelnosti. Odlišnost je v hloubce a detailu analýz těchto dvou studií. A s tím současně souvisí i odlišnost v cenách těchto studií, (Fotr a Souček, 2005).

Jak uvádí Fotr a Souček (2005) výsledkem pre-feasibility study je rozhodnutí o vypracování detailní technicko-ekonomické studie, studie proveditelnosti, neboli rozhodnutí o zahájení první, úvodní, etapy projektu.

V této první etapě musí autor myšlenky, a obvykle budoucí zodpovědná osoba za projekt, při zpracovávání, zda je podnikatelský záměr - projekt proveditelný, začít posuzovat a analyzovat výchozí návrh z mnoha perspektiv, do kterých musí být zahrnuto několik důležitých okruhů: analýza trhu a poptávky, technický popis záměru - projektu, ekonomická realizovatelnost projektu, zhodnocení zdrojů, hodnocení časové – rámcový návrh harmonogramu, legislativní prostředí a otázky společensko - odpovědnostní a politické, pokud jde o takový rozsah a typ projektu, který zájem politické garnitury může vyvolat. Ve studii proveditelnosti je v podstatě sestaven první a výchozí seznam rizik, které mohou nastat při přípravě, začátku a nebo v průběhu projektu a kterými je nutné celý projekt řídit, (Chvalovský, 2005).

Výsledkem studie proveditelnosti developerského projektu je pak první výchozí milník projektu(dosud spíše jen záměru), který proveditelnost podnikatelského záměru potvrdí nebo vyvrátí. K tomuto milníku se musí autor podnikatelského záměru - projektu postupně dopracovat na základě, nikoliv vnitřních emotivních úvah a pocitů, ale na základě pečlivých a přesných výpočtů a analýz, zpracovávajících skutečná data a podklady, které musí autor záměru - projektu zjistit a ověřit v jednotlivých oblastech tak, jak byly popsány v předchozím odstavci.

Správně a kvalitně provedená studie proveditelnosti je současně návrh strategie, kam bude dále projekt (či popřípadě developerská společnost) směřovat. Je důležité si uvědomit, že strategie s sebou nese dlouhodobé vázání značných objemů finančních prostředků. Společnost a projekt však může získat dobrým projektem a produktem významnou konkurenční výhodu, (Fotr a Souček 2005).

Rozsah studie proveditelnosti a doba zpracování, a současně i délka první etapy projektu, je samozřejmě závislá na technické složitosti podnikatelského záměru projektu, odhadnuté velikosti potřeby finančních a jiných zdrojů, složitosti realizace záměru, nutnosti identifikace potřeby regionu nebo oblasti, kde bude developerský projekt realizován nebo vyráběn, složitosti přípravných prací na projekt nebo produkt

– zde bude uvažována a hodnocena potřeba výstavby výrobních zařízení, linek nebo továren, (Fotr a Souček, 2005).

Tyto všechny činnosti jsou tedy obsaženy v první etapě uskutečňování developerského projektu, které musí autor a budoucí zodpovědná osoba za podnikatelský záměr - projekt provést.

Protože se tato diplomová práce bude zabývat developerským projektem bezpečného bydlení s cíleným prostorovým uspořádáními sestavy rodinných domů, tak i v tomto případě musí autor budoucího projektu vypracovat studii proveditelnosti. Intuitivně je snadné pochopení důležitosti důkladně provedené první etapy a splnění podmínek k dosažení prvního milníku, protože právě developerské projekty se zpravidla vyznačují značnou finanční nákladností a poměrně obsáhlými a časově náročnými a technicky složitými přípravnými pracemi. S tím souvisí i časová rozvaha projektu s aspoň rámcovým harmonogramem projektu, jak uvádí Fotr a Souček (2005).

Jak uvádí Fotr a Souček (2005) studie proveditelnosti musí být zaměřena i na analýzu právního prostředí, zhodnocení situace, zda projekt nepřekračuje právní rámec, ale současně, zda jsou vhodné podmínky pro pokračování v projektu z hlediska sociálně - společenské situace, (Chvalovský, 2005).

Důležitými kroky ve studii proveditelnosti je posuzovat pečlivě, detailně, první, stěžejní rizika projektu, resp. analyzovat výchozí úroveň rizik a nejistot projektu, jak uvádí Chvalovský(2005). Rizika pak v dalších etapách projektu budou dále specifikována a konkretizována a vytvořený seznam rizik, tzv. Risk List bude opakovaně aktualizován.

Cílem práce v této etapě je tedy výše popsaná studie proveditelnosti (feasibility study), zpracovaná jako dokument, potvrzující nebo vyvracející realizovatelnost developerského projektu. V dokumentu je popisována nejvhodnější varianta projektu, rámcový harmonogram realizace a rámcový rozpočet, (Fotr a Souček, 2005).

Jak uvádí Fotr a Souček (2005) tento dokument je určen pro použití v interním prostředí společnosti nebo projektu i pro použití ve vnějším prostředí. Obsah dokumentu může být podle druhu použití různý nebo totožný. V obou těchto

oblastech je jeho využití odlišné a to i v případě, kdy se bude jednat o totožný dokument.

Při interním využití je tento dokument používán jako výchozí bod a základ pro další řízení podnikatelského záměru, (Fotr a Souček, 2005).

V případě externího využití a uplatnění bude dokument sloužit jako podklad pro zajištění financování podnikatelského záměru cizími zdroji, tedy bankovními úvěry. Jak uvádí Fotr a Souček (2005), v tomto případě bude nutné, aby dokument obsahoval dostatečné množství kvalitních informací, které banku pomohou přesvědčit k poskytnutí úvěru a výhodnosti projektu tohoto podnikatelského záměru

První částí dokumentu je předrealizační resumé, kde jsou uvedeny základní identifikační údaje: název a adresa firmy, projektu, oblast podnikání a charakter produktu nebo služby, charakter trhů, kde má být produkt realizován. Součástí je i další představení developerské společnosti související s produktem: uvedení strategie společnosti na příští dlouhé období, uvedení znalostí, zkušeností a kompetencí manažerů a členů realizačního týmu, výhled finančního hospodaření, odhad vývoje tržeb a zisku na dlouhé budoucí období s rozvahou budoucí potřeby kapitálu s uvedeným účelem jeho použití, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Součástí představení developerské společnosti je i otázka a struktura vlastnictví; toto téma je velmi citlivé obzvláště v současné době v České republice. Je silně a často medializováno také v souvislosti s některými podnikatelskými subjekty, ucházejícími se speciálně o zakázky, vypsané některou z mnoha státních organizací.

V druhé části dokumentu studie proveditelnosti je charakteristika developerské společnosti a její cíle. Jak uvádí Fotr a Souček (2005), tato část by měla obsahovat jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost, zachycenou právě v podnikatelských cílech a strategiích. Cíle by měly být uvedeny, jak strategické, tak i specifické. Uvedené cíle by měly splňovat charakteristiku SMART.

V třetí částí dokumentu je uvedena organizace řízení a manažerské charakteristiky, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Jsou zde popsány podrobné charakteristiky klíčových manažerů, jejich kompetence, zkušenosti, vzdělání, dosažené výsledky a realizované projekty a organizační schémata. Uvádí se zde i způsob odměňování top managementu. Tato informace bude jistě poskytovatele cizího kapitálu zajímat. U těchto klíčových řídicích managerů je z pohledu řízení

žadoucí uvést jejich dlouhodobý záměr a cíl, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Uvádí se zde i základní přístup k řízení; kvalita řízení bude jeden ze stěžejních faktorů, které bude poskytovatel cizího kapitálu hodnotit. V současné době je zvláště silně vidět rostoucí trend, kde se klade důraz na pracovníky firmy s tím, že je to ten nejdůležitější a nejstěžejnější faktor a zároveň konkurenční výhoda, kterou společnost může disponovat.

Poslední částí, která v dokumentu bude uvedena, je přehled výsledků a závěrů studie proveditelnosti, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Patří sem závěry studií, které se týkají projektu: analýzy trhu, obchodní strategie, analýzy potřeby lidských zdrojů, finanční a ekonomické analýzy (ROE, ROA, čistá hodnota projektu, IR) a důležité je uvést analýzy rizika projektu, (Chvalovský, 2005).

Samotná úprava dokumentu musí splňovat určité parametry a požadavky, jak uvádí Fotr a Souček (2005), musí být zpracován stručně a přehledně, musí být jednoduchý a srozumitelný, musí prezentovat projekt a jeho užitnou hodnotu pro klienta, musí být realistický a věrohodný, ale nikoliv přehnaně optimistický ani pesimistický. Tento dokument musí umět prezentovat a prokázat pravdivě schopnost splácet vložený cizí kapitál, (Fotr a Souček, 2005).

Takto správně zpracovaný dokument předložený bance a investorům jistě zvyšuje naději na získání úvěrů.

## **2.2 Developerský projekt**

V předchozích částech textu byl popsán podnikatelský záměr a jeho první a nejdůležitější část, kterou je studie proveditelnosti – feasibility study – v teoretické rovině.

Protože tato diplomová práce bude popisovat developerský projekt a jeho model z perspektivy přípravy realizace, je nutné nejprve, opět v teoretické rovině, charakterizovat developera a developerský projekt a jeho nejdůležitější aspekty, faktory a parametry.

Developerské projekty patří svou povahou do oblasti projektového financování a jsou tak obvykle označovány stavební projekty, kdy developerské společnosti uskutečňují nebo objednávají realizace stavebních zakázek, které jsou

většinou budovány jako investice developera za účelem jejich dalších prodejů a nebo pronájmů. Obecně lze definovat developerský projekt jako výstavbu nových komerčních a soukromých stavebních objektů formou tzv. „na klíč“, (Chvalovský, 2005)

Častým předmětem nejen odborných diskusí je téma, zda developer nebo developerská společnost má být současně stavební společností. Odpověď není jednoduchá, protože každý projekt je jiný a vyžaduje jiný projektový přístup. V jednom případě bude vhodnější, aby všechny činnosti byly řízeny centrálně a naopak v jiném případě bude vhodnější, aby se developer zabýval jenom svou činností a nerozptyloval předmět svého podnikání o další obor - stavebnictví. Developer je pak podnikatelský subjekt, který zajišťuje a koordinuje jednotlivé etapy realizace výstavby. Dozorování stavebních prací a ostatních realizací na projektu si obvykle developer objednává u svých subdodavatelů, stejně jako většinu ostatních prací.

Charakter a budoucí určení budovaných objektů developerských projektů, tedy pronájem nebo prodej, vyplývá z povahy samotné budovy nebo stavby, resp. z povahy samotného projektu. Je zřejmé, že komerční objekty, kde převažují obchodní prostory a plochy pro využití jako kanceláře, jsou převážně určeny pro pronájem. Pro prodej jsou určeny například realizované rodinné domy.

Popis cíleného prostorového uspořádání objektů developerských projektů lze stručně charakterizovat takto: objekty mohou stát samostatně nebo v různých sestavách, jako objekty atriového typu, řadové nebo i jiné, v našem případě jako objekty s cíleným prostorovým uspořádáním sestavy dodržující principy bezpečného bydlení.

Užitek pro zákazníky a klienty developerských společností je zřejmý. Získávají hotový objekt do vlastnictví nebo pronájmu bez předchozích investic. Ty jsou zcela v režii developera.

Nevýhodou v tomto případě je skutečnost, že klient velmi často nemůže ovlivnit interiér a exteriér objektu. Je postaven před fakt spokojit se s aktuální nabídkou a nebo hledat jiný objekt. Obzvláště u výstavby rodinných domů je tato situace více zřejmá. I když je spravedlivé na tomto místě poznamenat, že v poslední době se i v této oblasti stále více zohledňují požadavky klientů, budoucích majitelů



nemovitostí. Stále častěji se stává pravidlem, že realizace některých interiérových prvků se zahájí až po dohodě s budoucím majitelem objektu.

V případě komerčních objektů může být situace jiná. Některé stavební a developerské společnosti navrhují a projektují dostatečně flexibilní vnitřní prostory budov, jejichž úpravu realizují a upravují přesně podle požadavků klienta. Samozřejmostí je poskytování celého portfolia dalších souvisejících služeb, ke kterým se řadí úklidové služby, ostraha objektů, parkování, řízení energií, facility service a pod. Každý developer nabízí samozřejmě, co nejširší portfolio svých služeb, (Fotr a Souček, 2005).

Průběh a řízení developerského projektu má svoje pravidla, atributy a parametry, které je nutné respektovat a dodržovat.

Developerský projekt, (Šmída, 2003):

- Má daný začátek,
- Má určený termín – konec,
- Je plánován a řízen,
- Má stanoveny konkrétní cíle,
- Má přiřazeny zdroje (finanční, hmotné i nehmotné),
- Má specifikované konkrétní přínosy,
- Je jedinečný,
- Obsahuje jistou míru rizika (je vhodné jej řídit riziky).

Práce developera zde začíná záměrem, ve kterém musí zpracovat studii proveditelnosti. Pokračuje přípravnou fází realizace až k samotné fázi realizace. Po dokončení stavby následuje předání objektů k užívání podle jejich určení. Na závěr se provede kontrola a hodnocení developerského projektu.

### 2.2.1 Fáze projektu

Developerský projekt, stejně jako každý jiný projekt, má svoje etapy a fáze, (Fotr a Souček, 2005) :

V první přípravné fázi je zahrnuta studie proveditelnosti, návrh rozpočtu, legislativní úkony.

Realizační fáze zahrnuje nákupy materiálů, služeb, dodavatelů, pozemků, vč.právních kroků, uzavírání smluv.

V závěrečné fázi je zahrnut prodej nebo předání objektu investorovi nebo pronájem komerčních prostor, hodnocení projektu.

Je vhodné se zde zmínit ještě také o úvodní fázi, která předchází přípravné fázi a o které se často mnoho textů nezmiňuje. Jejím hlavním výstupem je pre-feasibility study a projekt je uvažován pouze v rovině myšlenek a námětů.

Jedním z nejdůležitějších úvodních kroků projektu je, již zmíněná, studie proveditelnosti, jak uvádí Fotr a Souček(2005). V hodnocení proveditelnosti developerského projektu je základním a rozhodujícím parametrem výsledek finanční analýzy a analýzy trhu a poptávky, kde se klade důraz na cenu projektu, místo a region, ve kterém bude projekt realizován. Studie proveditelnosti je dokumentem zachycujícím první známá rizika, která se dále iterativně aktualizují, jak je již uvedeno v textu, (Chvalovský, 2005)

Důležitým bodem v této fázi projektu je návrh na umístění projektu v nejvhodnějším regionu. Tento úkol vyžaduje identifikaci pozemku, jeho analýzu a případně zajištění. Vhodných a dobrých pozemků je nedostatek, související problematikou je pak cena těchto pozemků, resp. problematika vyjednávání s vlastníky těchto pozemků.

V příslušné fázi developerského projektu se tedy smluvně zajistí koupě půdy nebo pozemků, popř. jejich dlouhodobý nájem. Existuje i možnost, že vlastník vloží pozemek do projektu a stane se spolupodílníkem projektu. Jinou možností je nákup pozemku se starším objektem, jeho následná rekonstrukce nebo demolice a realizace původního záměru - nového objektu, Fotr a Souček(2005)

Pozemek musí splňovat technickou proveditelnost projektu, tzn. musí mít takový status pozemku, který umožňuje realizaci projektu. Musí tedy splňovat územní plán obce a musí být odsouhlaseno vydání stavebního povolení na tento pozemek. Pozemek musí být rovněž situován tak, aby budoucím majitelům splňoval podmínky komfortního bydlení. Je vyžadována dobrá dopravní a technická obslužnost a podmínkou je i občanská vybavenost minimálně se snadno dostupnými službami: zdravotnická zařízení, školská zařízení, pošta, policie, a pod.

V případě tohoto projektu je také vhodné uvažovat o pomoci obcím s řešením problematiky, související s developerskými projekty. Budováním dalších obytných zón a center, v konečném důsledku, přináší nárůst obyvatel a tato skutečnost je pro mnoho obcí zajímavá. Získají tím do svého rozpočtu více finančních prostředků na hospodaření ze státního rozpočtu.

Dobrý projektový manažer velmi precizně sleduje cenovou mapu pozemků a současně i vývoj cen pozemků v čase. Z takového pečlivého sledování ceny pak může, zcela logicky, vzejít i posunutí termínu nákupu pozemku, až bude cena příznivější. Dozorujícím, ale i spolupracujícím stakeholdrem je i banka, která v tomto případě sleduje svůj zájem, tedy splacení úvěru a tím získání vložených prostředků i se ziskem zpět.

Dalším důležitým bodem je financování projektu, (Fotr a Souček, 2005) :

- Projekt může být financován z vlastních zdrojů,
- S poskytnutým úvěrem od banky; bankou budou vyžadovány pravidelné reporty o postupu prací a zpravidla bude smluvně vyžadována pravomoc zasahovat do projektu a jeho případných změn nebo i změn harmonogramu výstavby,
- Další možností je zapojení budoucích vlastníků objektů tím, že vlastníci složí požadované zálohy. Bohužel tento postup není v České republice příliš oblíben z důvodů několika mediálně známých kauz, kdy klienti byli okradeni o svoje vložené finanční prostředky,
- Další možností je již zmíněné vložení půdy vlastníkem do projektu a jeho spolupodílnictví v projektu.

Dalším a podstatným úkolem developera je správným způsobem nastavit řízení projektu. Na řízení developerského projektu je možné nahlížet z více perspektiv. Je zdůrazňováno řízení celého procesu developerského projektu od původní myšlenky, přes studii proveditelnosti až po předání díla uživateli, resp. až po ukončení záruky díla.

Metodiky pro řízení developerského projektu mohou být použity převzaté a otestované z jiného projektu, nebo mohou být vytvořeny nové, vlastní. V každém projektu je vyžadován individuální přístup k volbě a užívání metodiky

Obecně projekt sestává z mnoha procesů a subprocessů, kde důraz je kladen na procesy řízení rizik, procesy řízení nákladů, na procesy řízení časového hlediska - harmonogramů, na procesy řízení kvality, na procesy řízení lidských zdrojů a na procesy řízení stavební výroby. Některé procesy si může řídit developer svými vlastními prostředky – zdroji, na jiné procesy je vhodnější najmout externí specialisty.

Přestože tato diplomová práce se zabývá developerským projektem jako podnikatelským záměrem, nebude dále řízení projektu popisováno a v praktické části práce nebude také rozpracováno.

## **2.3 Analýza trhu a poptávky**

Analýza trhu a poptávky má jako svůj hlavní cíl získání co nejpřesnějších informací o trhu a o situaci na trhu. Všechny tyto informace budou v následujícím kroku analyzovány a vyhodnoceny pro další zpracování. Za nejdůležitější faktory, které je nutné sledovat jsou označeny následující: poptávka a chování zákazníků, počet a vývoj populace, informace o spotřebě obyvatel, vzdělání populace, vztah populace k technologiím, zvyklosti obyvatel v kontextu bydlení, stav a intenzita činnosti konkurence, její produkty s důrazem na potenciální substituty a marketingovou strategii konkurence, ceny produktů konkurence, nabízené související služby konkurence, a pod, (Fotr a Souček, 2005)

### **2.3.1 Úvod do analýzy trhu**

#### **Trh**

Důležitým krokem je pochopení významu pojmu trh. Stanovení trhu je pak klíčovým prvkem strategie marketingového řízení, jak uvádí Jakubíková (2013).

Na trh je možno pohlížet jako na celkový počet všech dodavatelů, odběratelů, celkový počet uskutečněných obchodů v naturálních jednotkách a samozřejmě také ve finančních objemech. Obecně lze trh také definovat jako prostor, resp. vymezený podnikatelský prostor, kde se setkává nabídka a poptávka a kde dochází ke směně.

Předmětem nabídky a poptávky jsou hmotné i nehmotné produkty: produkty denní spotřeby, výroby a zboží, suroviny, zpracované materiály a polotovary, služby, práce, peníze, a pod.

Na trhu jsou zastoupeny tyto jednotlivé subjekty:

- Domácnosti a osobnosti - nakupují výrobky a služby
- Podniky – cílem je dosažení zisku
- Stát - vstupuje na trh jako specifický subjekt

Trh v současné době prochází výraznými a stále většími změnami turbulentními, (Spáčil, 2004)

Takto lze ve zjednodušené formě charakterizovat celkový trh.

#### **Velikost trhu**

Velikost trhu je entita, která je určena poptávkou všech zájemců o daný produkt, v případě tohoto developerského projektu – o rodinné domy. Omezujícím parametrem v tomto případě je množství finančních prostředků, kterými soukromé subjekty disponují, a to i v případě, pokud bude přihlédnuto k různým možnostem financování, jako jsou různé úvěry a hypotéky.

Pro problematiku této diplomové práce je uvažován jako region realizace projektu Středočeský kraj a kraj Praha a populace žijící na tomto území. Je možné uvažovat o realizaci projektu i v dalších regionech, jako jsou například ostatní kraje nebo okresy, popřípadě města a nebo jejich části v České republice.

## **Definice velikosti trhu**

*„Velikost trhu je minulou nebo současnou úrovní poptávaného množství uspokojovaného všemi firmami (dodavateli) na daném relevantním trhu.“*, jak uvádí Spáčil (2006, str. 251)

Velikost trhu lze také chápat jako parametr určující počet kupujících, kteří mají odpovídající kupní sílu, mají odpovídající množství finančních prostředků a je jejich úmyslem a zájmem, nebo také nutností a potřebou si uvedený produkt koupit.

Na velikost trhu může být pohled zaměřen z dalších perspektiv zúčastněných stran, tedy pohledem producenta, zprostředkovatele nebo uživatele a spotřebitele.

Velikost trhu může být definována i použitím kvalifikovaných odhadů budoucích objemů obchodů založených na indikátorech, kterými může být např. trh komplementů (objem budoucích prodejů pneumatik lze odhadnout podle počtu prodaných vozů).

## **Struktura trhu**

Struktura trhu je soubor parametrů a podmínek charakterizujících určitý trh. Parametry a podmínky jsou charakterizovány počtem organizací na trhu, jejich velikostí a produktem, který nabízejí.

Obecná charakteristika struktury trhu je založena na několika podmínkách:

- počet firem působících na daném trhu
- velikost firem
- povaha výrobku
- podmínky vstupu do odvětví a výstupu z něj, (Spáčil, 2004)

### **2.3.2 Analýza zákazníků**

Jak uvádí Fotr a Souček (2005) je nutné umět odpovědět na otázky typu: Jaký typ produktu nachází na trhu uplatnění? Co zákazníka vede k tomuto chování a proč tento produkt objednává? Jaké procento zákazníků se o tento produkt zajímá?

Dodavatelé, pokud chtějí na trhu uspět, se musí vždy zaměřit právě na ty potřeby zákazníků a klientů, které oni považují za nejdůležitější a stěžejní, jak uvádí Jakubíková(2013).

Analýza zákazníků je nejdůležitějším faktorem pro úspěšné dokončení developerského projektu. Cílem analýzy je zjistit, jaký způsob bydlení je oblíbený a nejčastější v daném regionu, kde bude projekt realizován. Jaká je obvyklá konstrukce a architektura obytných a rodinných domů. Budou se analyzovat i údaje o obvyklé velikosti obytných prostor a případně velikosti parcel u rodinných domů.

### **2.3.3 Stanovení cílového trhu produktu**

Proces zahrnuje analýzu a definici struktur trhu, kde je požadováno získání informací o zákaznících, o skupinách zákazníků, informace o příslušných cílových oblastech a regionech. Je nutné získat celkový pohled na trh vyjádřený finančním objemem uskutečněných obchodů, umět definovat jeho progresi nebo pokles a stabilitu, důležitá je i hodnota saturace trhu podobnými produkty a substituty.

Jako podstatný faktor jsou považovány základní informace o konkurenci, intenzita činnosti konkurence, intenzita obchodní a marketingové aktivity konkurence.

Hlavními subjekty poptávky, které vstupují na trh rodinných domů jsou jednotlivci a domácnosti, pro jejichž prospěch budou domy stavěny. Na straně nabídky vstupuje na trh developerská společnost a pověřené realitní kanceláře.

Stát na trh také vstupuje a to jako regulující prvek.

### **2.3.4 Definice segmentů trhu**

Rozdělení trhu na jednotlivé, odlišitelné, segmenty podle chování zákazníků je dalším důležitým krokem a současně měřítkem v analýze trhu.

Segment je taková část trhu, která je odlišena od ostatních svým charakterem, potřebou, dalšími faktory, a pod. Definuje poptávku a nabídku určitého konkrétního produktu nebo výrobku, který se výrazně odlišuje od jiných, např.: trh rodinných domů, trh střešních oken, trh podlahových krytin. (Fotr a Souček, 2005)

Je vhodné použít následující základní faktory, jak uvádí Fotr a Souček (2005)

- geografické hledisko – je charakterizováno regionem, oblastí, kontinentem; patří sem i způsob chování populace příklánějící se ke způsobu žití inspirovaném městským nebo venkovským způsobem bydlení,
- demografická kritéria – jsou charakterizována věkem, pohlavím, příjmem, vzděláním a profesí obyvatel zájmového regionu,
- psychologické hledisko - je charakterizováno postojem obyvatel a budoucích zákazníků k inovacím, technice a průmyslu,
- behaviorální hledisko - je charakterizováno chováním zákazníků.

Pro výběr, segmentaci, trhu je důležité sledovat výše uvedené parametry i jejich kombinace.

Na následujících jednoduchých příkladech je ukázán význam kombinací jednotlivých faktorů.

Ekonomické prostředí (koupěschopnost komerčních a soukromých subjektů, ochota utrácet) versus demografie (počet obyvatel, věková struktura, vzdělání) předpokládá, že vysoká ekonomická úroveň při nízkém počtu obyvatel nezaručuje dosažení žádaných zisků.

Technologická úroveň může dosahovat vysokých hodnot, ale při nízké ekonomické úrovni musí být předpokládáný profit opět přehodnocen; taková situace může být například u mladé populace, která v každé společnosti sleduje technologický rozvoj, ale vzhledem k časté a poměrně vysoké nezaměstnanosti má tato skupina obyvatelstva poptávku zaměřenou zcela jiným směrem. Při zmínce o nezaměstnanosti jsme se mírným způsobem dotkli politické problematiky, která svým (ať už správným nebo chybným rozhodnutím) tento faktor silně ovlivňuje.

Všechny tyto vnější podmínky vypovídají, jaká je velikost trhu obecně a jaká je velikost trhu pro určitý produkt.



### **2.3.5 Analýza tržní konkurence**

Je nezpochybnitelné, že konkurencí bude výrazným způsobem ovlivňován developerský projekt, jeho průběh a působení na vybraném trhu, obchodní chování a samozřejmě i nejdůležitější a snadno měřitelný parametr: podíl na trhu.

Analýzou je proto zkoumána detailněji současná konkurence, je identifikována případná další, budoucí konkurence, substituty produktu - projektu, a to jak ve formě produktů, tak i ve formě služeb. Je nutné konkurenci nejen identifikovat, ale je nutné ji velmi dobře znát, jak tvrdí Fotr a Souček (2005, str.36) a umět specifikovat jejich aktivity a podíl na trhu. Současně je užitečné znát i cíle konkurence, jejich silné a slabé stránky a umět dovodit reakci konkurence při zahájení vlastních aktivit na trhu, (Fotr a Souček, 2005).

#### **Analýza oboru**

Víc, než kdekoliv jinde, je u developerských projektů nutnost umět identifikovat problematiku celého oboru, tj. problematiku celého oboru stavebnictví, které je některými ekonomy označováno jako identifikátor směru vývoje ekonomiky. V době útlumu stavebních zakázek a developerských projektů je snadné vyvozovat, že ekonomika se v budoucím, následujícím období dostane do fáze stagnace až recese. Opačný pohled, tj. nástup expanze ekonomiky lze vyvozovat z progresivního charakteru počtu zahájených stavebních zakázek a developerských projektů.

### **2.3.6 Stanovení budoucího vývoje trhu**

Na konci minulé kapitoly jsme se zmínili o stavebnictví jako o indikátoru vývoje ekonomiky. Tato charakteristika je velmi důležitá: vývoj budoucí poptávky je jedním z nejstěžejnějších a také nejhledanějších parametrů výzkumu trhu a poptávky.

Jak uvádí Fotr a Souček (2005) je i jedním z nejobtížnějších kroků výzkumu, kdy prvním krokem je detailní a precizní analýza stávající situace na trhu. Situaci na trhu nám pomohou určit data a informace skutečného celkového objemu s odhadem tržního potenciálu, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Výsledkem analýz je odhad vývoje celkového trhu.

Následuje další krok, kterým je prognóza zájmového a sledovaného segmentu trhu. Pro prognózu v případě developerských projektů mohou být použita data z předchozích marketingových výzkumů a data o oboru, která jsou veřejně přístupná např. na internetovém portále Českého statistického úřadu a na stránkách příslušných ministerstev České republiky, které obor stavebnictví mají ve své gesci. K jejich zpracování je vhodné použít některé matematické a statistické metody, např. regresní metody. Důležitým je i důkladné pochopení vývoje příslušných faktorů, které jej ovlivňují, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Opačný postoj a postup může mít negativní následky nejen pro tým spolupracujících na developerském projektu, ale pro všechny zúčastněné strany – stakeholdery, jako jsou místní úřady a samosprávy a také stávající populace a obyvatelé regionu a například i banku. (Fotr a Souček, 2005)

### **2.3.7 Předpokládaná strategie projektu**

Na základě předchozích analýz výzkumů trhu a poptávky je možné zahájit diskusi o strategii developerského projektu. Strategie projektu patří svou povahou a charakteristikou do marketingového mixu, kterým jsou vymezeny významné marketingové oblasti, tzv. 4P (produkt, price, promotion, place). (Fotr a Souček, 2005)

První z důležitých bodů strategie je úvaha nad geografickou polohou, výběr vhodného regionu. Je dobré odpovědět na několik důležitých otázek týkajících se tohoto bodu. Je možné projekt realizovat v libovolném regionu České republiky, popř. v regionu mimo území České republiky, např. na území Evropské unie? Nebo projekt svou charakteristikou vyhovuje prostředí pouze regionu Středočeského kraje a kraje Praha? Je produkt projektu vhodný do všech zeměpisných oblastí? Budou objekty vyhovovat územním plánům příslušných samosprávných obcí a měst?

Druhým bodem je úvaha nad budoucím podílem na trhu s odkazem na vizi firmy. Opět i zde nastíníme několik souvisejících otázek: Jakou zvolíme strategii pro další projekty? Chceme se odlišit od ostatních výrobců? Nebo zvolíme strategii nákladového prvenství? Je náš produkt takovým produktem, který je možno zařadit do tzv. tržního výklenku? Budeme se snažit rozvíjet trhy? Nebo se budeme snažit rozvíjet produkt? (Fotr a Souček, 2005)

## **2.4 Finanční analýza**

Jak uvádí Kašík(2014), finanční analýza je definována jako základní prvek a patří k nejdůležitějším nástrojům hodnocení finanční stránky podnikatelského záměru. Jejím smyslem je jednotlivými nástroji a ukazateli provést analýzu stavu projektu, resp. analýzu budoucího stavu podnikatelského záměru a podat výsledek a zprávu o možné hrozbě a navrhnout, zda má smysl pokračovat v práci na projektu a případné hrozby je možné odstranit nebo eliminovat, nebo aspoň snížit jejich dopad a nebo zda je vhodnější projekt zastavit a zabránit tak větším ekonomickým a finančním ztrátám.

Pro zjištění ekonomické stránky projektu a odhad budoucího stavu je možné, aby bylo použito několik následujících ukazatelů.

### **2.4.1 Poměrové ukazatele**

Prvními z ukazatelů, které zde budou popsány jsou poměrové ukazatele. Analýza stavu prostřednictvím poměrových ukazatelů je intenzívně využívaným nástrojem finanční analýzy a poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy, jak uvádí Kašík(2014), právě pro svoji univerzálnost a široké praktické využití.

### **2.4.2 Ukazatele rentability**

Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele rentability. Poměřují výsledky hospodaření tj. zisk, míru zisku, k podnikovým zdrojům, resp. k disponibilním a použitým vloženým finančním prostředkům. Výsledkem je relativní vyjádření zisku, resp. míry zisku, (Kašík, 2014).

Prvním je ukazatel rentability celkového kapitálu, který vyjadřuje míru zhodnocení celkových aktiv, (Kašík, 2014):

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2.1)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, (Kašík, 2014):

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení dlouhodobě investovaných zdrojů, (Kašík, 2014):

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{dl.investovaný kapitál}} \quad (2.3)$$

### 2.4.3 Ukazatele zadluženosti

Další skupinou ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, které vyjadřují míru, jak se na projektu podílejí cizí zdroje, (Kašík, 2014):

Celkovou zadluženost projektu hodnotíme vztahem:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (2.4)$$

Finanční páka vyjadřuje vazbu aktiv k vlastním zdrojům:

$$\text{finanč.páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{zadluženost VK} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{VK}} \quad (2.6)$$

#### 2.4.4 Časová hodnota peněz

Dalším údajem, který bude jistě zajímat nejen banku, jako poskytovatele úvěru, ale i projektový management je ukazatel doby úhrady, tedy čas nutný pro úhradu celkových investičních nákladů projektu, jak uvádí Fotr a Souček (2005). Je to tedy doba, kdy se investorům vrátí zpět vložené finanční prostředky.

Je důležité uvědomit si, že tento faktor času velmi výrazně mění hodnotu vložených finančních prostředků. V současnosti mají finanční prostředky jinou hodnotu, než v budoucnu nebo v minulosti. Jinou hodnotu peněz ovlivňují především tři faktory založené na diskontování: nejistota budoucích příjmů, inflace a náklady alternativní příležitosti. Diskontování je proces přepočítávání současné hodnoty peněz na budoucí hodnotu peněz, (Fotr a Souček, 2005).

Fotr a Souček(2005) uvádějí tři základní kriteria vyjadřující časovou hodnotu peněz: čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento.

V případě našeho projektu se předpokládá úhrada veškerých nákladů a tedy i úhrada investovaných prostředků investorům v horizontu pouze několika málo roků.

Výpočet **budoucí hodnoty** peněz se stanoví dle vzorce:

$$BH = SH \cdot (1 + i)^n \quad (2.7)$$

BH - je budoucí hodnota peněz,

SH - je současná hodnota peněz, tedy v našem případě investice

i - je úrokové míra

n - je období (uváděno v rocích)

Opačný postup je určení **současné hodnoty** budoucích investic, tento výpočet se nazývá diskontování, a stanoví se dle vzorce:

$$SH = BH \cdot (1 + i)^{-n} \quad (2.8)$$

BH - je budoucí hodnota peněz,

SH - je současná hodnota peněz, tedy v našem případě investice

i - je úrokové míra

n - je období (opět uváděno v rocích)

### 2.4.5 Čistá současná hodnota

Další metodou je čistá současná hodnota peněz, která testuje výnosnost investic na základě peněžního toku projektu. Čistou současnou hodnotu peněz lze charakterizovat jako rozdíl mezi aktualizovanými diskontovanými příjmy a aktualizovanými diskontovanými výdaji, (Fotr a Souček, 2005).

Hodnoty výsledků čisté současné hodnoty, (Fotr a Souček, 2005):

- když je čistá současná hodnota větší, než nula ( $\check{CSH} > 0$ ), tak je projekt akceptovatelný; vytváří zisk, protože příjmy převyšují výdaje,
- když je čistá současná hodnota menší, než nula ( $\check{CSH} < 0$ ), pak jsou příjmy menší, než výdaje a projekt je neziskový a nepřijatelný,
- když je čistá současná hodnota rovna nule, tak příjmy se rovnají výdaji; projekt je akceptovatelný.

Čistá současná hodnota se vypočítá dle vztahu, (Fotr a Souček, 2005):

$$CSH = \sum_{n=1}^n P_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n} - \sum_{n=1}^n V_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n} \quad (2.9)$$

kde, CSH - čistá současná hodnota

$P_n$  - peněžní příjem v roce n

$V_n$  - výdaj v roce n

i - diskontní sazba

n - počet roků projektu roky

Pro zjištění odúročitele použijeme WACC

WACC = vážený průměr nákladů na kapitál (požadovaná míra výnosu kapitálu). Tento finanční ukazatel zahrnuje i náklady na vlastní kapitál. Užívá se při hodnocení a posuzování hodnoty majetku.

$$WACC = k_d \cdot (1 - t) \cdot W_d + k_e \cdot W_e \quad (2.10)$$

$k_e$  - jsou náklady vlastního kapitálu,

$W_e$  – je podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu podniku,

$k_d$  - jsou náklady cizího kapitálu, představují je úrokové sazby úvěrů,

$t$  - je sazba daně z příjmu,

$W_d$  - je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku,

jak uvádí (Kašík, 2014).

$$\text{Odúročitel: } \frac{1}{(1 + WACC)^n} \quad (2.11)$$

zdroj: (Kašík, 2014)

## 2.4.6 Index rentability

$$IR = \frac{\sum_{n=1}^n P_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}}{\sum_{n=1}^n V_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (2.12)$$

Investici lze doporučit k realizaci pokud je  $PI > 1$ , (Fotr a Souček, 2005).

## 2.5 Rizika

Každá lidská činnost vykazuje známky rizika a rizikového chování. Z tohoto úhlu pohledu je naprosto lhostejné, zda se jedná o přípravu developerského projektu nebo jinou podnikatelskou aktivitu a nebo soukromou osobní nebo rodinnou událost, (Fotr a Souček, 2005).

Rizika jsou události, stavy a situace, které mohou kladně nebo záporně ovlivnit jakékoliv lidské konání. Rizika lze také obecně charakterizovat jako odchylky od původně zamýšleného cíle. Takové odchylky, které lze ohodnotit kladně, nás nijak neohrožují a spíše jsou většinou vítány, ale stále je nutné je definovat jako rizika. Nežádoucí jsou rizika s negativním dopadem, tedy taková, která nás ohrožují a nebo spouštějí nějaké další negativní události. (Kašík, 2014)

Definice rizika dle Kašíka(výuková prezentace řízení rizik v podniku, 2014):

*„Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme“.*

Protože tak, jako lidské konání je spojeno s riziky, tak stejně podnikatelské aktivity jsou spojeny s riziky. Proto musí podnikatel umět rizika rozpoznat, identifikovat je, umět je ohodnotit, umět analyzovat jejich dopad a umět je zařadit do takové skupiny, která rizika zřetelně charakterizuje, aby mohl nastavit politiku obrany. (Kašík, 2014)

Prvním rozdělením je možnost rozdělit rizika na negativní a pozitivní, jak již bylo nastíněno výše. Pozitivní podnikatelské riziko je determinováno úspěchem projektu, nadějí na vysoký zisk, naproti tomu negativní riziko je determinováno podnikatelským neúspěchem, ekonomickou ztrátou s možností až ukončení podnikatelské činnosti úpadkem. (Fotr a Souček, 2005)

Podnikatelské chování a jeho úspěšnost, tedy eliminace dopadu rizik, je ovlivněno mnoha různými faktory, jejichž budoucí stavy a hodnoty by měl podnikatelský subjekt umět predikovat. Riziko spočívá také v tom, že se podnikateli, např.: developerovi, nemusí podařit odhadnout hodnotu nebo budoucí stav některého z faktorů. Jak uvádí Fotr a Souček(2005) neschopnost nebo nemožnost predikce budoucího stavu má více důvodů: můžeme sem zařadit malé množství získaných



informací a nebo informací, jejichž charakter nevypovídá nic o zjišťované věci, použití málo relevantních a nebo nespolehlivých zdrojů, případně použití dat, která nejsou dostatečně ověřená a současně použití nevhodných a neověřených metod na tato nespolehlivá data.

Z textu vyplývá, že pokud by byla použita relevantní data a vhodnější metody, bylo by možné lépe stanovit rizikové faktory a nastavit pravidla proti jejím dopadům. O obraně proti rizikům či jejich eliminaci bude pojednávat jeden z následujících odstavců této kapitoly.

### **2.5.1 Dělení rizik**

Jak uvádí Fotr a Souček (2005) rizika můžeme dělit a identifikovat na základě mnoha aspektů

#### **Systematické a nesystematické riziko (Fotr a Souček, 2005)**

Systematické riziko postihuje celý obor podnikatelské činnosti a je zpravidla způsobeno změnami daňové politiky, změnami rozpočtové politiky, změnami a kolísáním cen základních surovin, jako je ropa, energie a celkovými změnami trhu. Proto se také toto riziko označuje jako riziko tržní.

Nesystematické riziko, také specifické riziko, zasahuje jednotlivé firmy a nebo jen jejich projekty. Zdrojem jsou vnitřní záležitosti firmy, například personální změny, ale i změny v dodavatelských řetězcích a nebo příchod nové konkurence.

#### **Vnitřní a vnější rizika (Fotr a Souček, 2005)**

Vnitřní rizika, jak je zřejmé ze samotného názvu, jsou rizika, která jsou vázána k interním záležitostem ve firmě, patří sem rizika personálních změn, riziko technologicko technická, rizika výzkumu a vývoje.

Vnější rizika, i zde je intuitivně zřejmý původ rizika, jsou rizika, která se vztahují k externím faktorům. Můžeme je rozčlenit na rizika makroekonomická(týkají se makrookolí podniku) a mikroekonomická(sem patří dodavatelé, konkurence a zákazníci).

## **Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika (Fotr a Souček, 2005)**

Ovlivnitelná rizika jsou taková rizika, která management firmy může ovlivnit. Je vhodné sem zařadit například vývoj nových výrobků, nalezení nových distribučních kanálů, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, nákup nových strojů a zařízení, zahájení výroby novou technologií. Ovlivnitelná rizika patří mezi rizika vnitřní

Mezi neovlivnitelná rizika pak většinou řadíme různé živelné katastrofy, povodně, zemětřesení a pod. Jedná se o takové události, které nemůže podnikatel nijak ovlivnit a rizika nemůže nijak eliminovat. Tato rizika patří mezi rizika vnější. Opatření na snížení dopadů těchto rizik je například možné formou pojištění.

Rizika se dále dělí podle jejich věcné náplně, jak uvádí Fotr a Souček(2005)

**Technicko – technologická rizika:** jsou charakterizována neúspěchem z nezvládnutí nových technologií.

**Výrobní rizika:** jejich charakterickým rysem je nedostatek výrobních zdrojů různého druhu

**Ekonomická rizika:** charakterizována růstem cen surovin a energií, růstem dalších služeb, např.: mýtné

**Tržní riziko:** typické podnikatelské riziko zahrnující prodeje produktů a tvorbu zisku.

**Finanční riziko:** popisuje možnost a dostupnost zdrojů financování, změny úrokových sazeb a změny měnových kurzů, pojišťovací a zajišťovací riziko.

**Legislativní a politické riziko:** jsou popisována rizika způsobená politickými událostmi, které mohou způsobit negativní výsledky podnikání, patří sem stabilita právního systému státu a regionu, daňové zákony, stabilita vlády, sociální a ekonomické podmínky, interní konflikty, války a náboženská nebo etnická napětí, korupce, podmínky pro ochranu investic, exportní a dovozní opatření, postoj k environmentálním zdrojům, legislativní klima, úroveň demokracie a intenzita byrokratického systému, (Kašík, 2014)

## 2.5.2 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, který má svoje ověřené postupy, jak uvádí Kašík(2014):

- Identifikace rizika, vč. faktorů rizika,
- Stanovení hodnocení, významnosti a závažnosti dopadů rizik,
- Analýza pravděpodobnosti vzniku a nástupu rizik a dopadů rizik,
- Příprava opatření ke snížení rizika,
- Realizace opatření k eliminaci a snížení dopadu rizika.

## 2.5.3 Hodnocení rizik

Identifikovaná rizika je nutné ohodnotit a stanovit významnost dopadů rizika. Je hodnocena nejen intenzita a významnost rizika, ale i pravděpodobnost výskytu rizika a také jaký dopad má riziko na projekt a na celý podnik, (Kašík, 2014):

Jak uvádí Kašík(2014), taková rizika jsou hodnocena podle vzorce

$$R = P \cdot D, \quad (2.13)$$

kde

P – vyjadřuje pravděpodobnost výskytu rizika

D – dopad rizika

Hodnocení dopadu rizika se ohodnotí škálou na stupnici 1-5 a je přehledně uvedeno v následující tabulce:

<i>Stupeň rizika</i>	<i>Důsledek rizika</i>	<i>Popis důsledku rizika</i>
<b>1</b>	<b>Zanedbatelný</b>	<b>Zanedbatelná porucha systému</b>
<b>2</b>	<b>Málo významný</b>	<b>Drobné poškození systému</b>
<b>3</b>	<b>Významný</b>	<b>Závažné poškození systému, finanční ztráty</b>
<b>4</b>	<b>Kritický</b>	<b>Rozsáhlé poškození systému, ztráty ve výrobě, velké finanční ztráty</b>
<b>5</b>	<b>Katastrofický</b>	<b>Úplné zničení systému, nenahraditelné ztráty</b>

Tabulka 2.1, zdroj: Kašík(2014)

Hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika se také ohodnotí škálou na stupnici 1-5 a opět je přehledně uvedeno v následující tabulce:

<i>Hodnota</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu</i>
<b>1</b>	<b>Téměř nemožné – velmi nízká</b>
<b>2</b>	<b>Výjimečně možná – nízká</b>
<b>3</b>	<b>Běžně možná – střední</b>
<b>4</b>	<b>Pravděpodobná – vysoká</b>
<b>5</b>	<b>Hraničící s jistotou – velmi vysoká</b>

Tabulka 2.2, zdroj: Kašík(2014)

Ohodnocená rizika podle vzorce uvedeného v předchozím textu se sestavují do tabulky rizik, kde na osu X je nanesena významnost rizika a na osu Y pravděpodobnost výskytu rizika.

<i>Dopad</i>	<i>Zanedbatelný</i>	<i>Málo významný</i>	<i>Významný</i>	<i>Kritický</i>	<i>Katastrofický</i>
<i>Pravděpodobnost</i>					
<b>Velmi nízká</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nízká</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>Střední</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
<b>Vysoká</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
<b>Velmi vysoká</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>

Tabulka 2.3, zdroj: Kašík(2014)

Posouzení rizika je následně provedeno podle přijatelnosti a nebezpečnosti jejíž škála je přehledně uvedena v následující tabulce.

<i>Hodnota rizika</i> <i><math>R=P*D</math></i>	<i>Posouzení rizika podle přijatelnosti</i>	<i>Kritéria bezpečnosti systému(provozu nebo výroby)</i>
<b>1-4</b>	<b>Přijatelné riziko</b>	<b>Systém je bezpečný</b>
<b>5-8</b>	<b>Mírné riziko</b>	<b>Sytém funguje v bezpečném režimu podmíněně (např.:vyškolením obsluhy)</b>
<b>9-12</b>	<b>Nežádoucí riziko</b>	<b>Systému hrozí nebezpečí – nutno uplatnit opatření proto riziku</b>
<b>15-25</b>	<b>Vysoké nepřijatelné riziko</b>	<b>Okamžitá opatření, příp. zastavení výroby, projektu</b>

Tabulka 2.4, zdroj: Kašík(2014)

## 2.5.4 Ochrana a opatření proti riziku

V předchozím textu byla rizika popsána, identifikována, ohodnocena a bylo naznačeno nebezpečí, které může projekt nebo podnik postihnout

Proti všem rizikům se musí podnikatelský subjekt umět bránit, resp. přesněji či exaktněji vyjádřeno: musí umět rizikům předcházet. Metod a způsobů je několik a v následujícím textu budou stručně popsány.

Je vhodné tuto činnost rozdělit do dvou charakteristických skupin:

Prvním z nich je odstranění nebo zmírnění příčin vzniku rizika, tedy snížení pravděpodobnosti vzniku rizika preventivními opatřeními, (Fotr a Souček, 2005).

Jak uvádí Fotr a Souček(2005) mezi nejvhodnějšími opatřeními lze uvést:

- **přesun rizika** na jiné podnikatelské subjekty (obchodní partnery, dodavatele, odběratele) smluvními ujednáními a dlouhodobými kontrakty,
- **intenzivnějším kontaktem** s klienty s využíváním marketingových akcí, ověřením požadavků zákazníků, potřeby trhů,
- **zvyšováním kvality** získávaných informací nejen o zájmovém trhu a konkurenci.

Druhým z nich je snížení negativních dopadů rizika různými, nikoliv pouze preventivními opatřeními, ale i opatřeními, která mají charakter spíše nápravných opatření, (Fotr a Souček, 2005).

Jak uvádí Fotr a Souček(2005) mezi nejvhodnějšími opatřeními lze uvést:

- **větší flexibilita:** umožňuje reagovat na potřeby trhu v kratším časovém úseku, i když je nutné si zde uvědomit, že některá zařízení a vybavení výroby budou finančně nákladnější,
- **diverzifikace:** je velmi účinným opatřením proti dopadům rizika a bude se týkat celého výrobního sortimentu, v případě projektů pak variability realizovaných objektů, popř. větší geografickou diverzifikaci, další je diverzifikace dodavatelů, zákazníků,

- **pojištění:** je další možností, jak snížit dopady rizika, především pak taková rizika, která subjekt nemůže ovlivnit; jsou to různé živelné události nebo škody způsobené třetími osobami.

V úvodní části bylo popsáno hodnocení rizik. V praktickém životě se k tomu hodnocení používá několik typů užitečných dokumentů.

Jedním z nich je tzv. Risk List, dokument, na kterém je uveden seznam identifikovaných rizik, která mohou ohrozit projekt a která jsou v konkrétní etapě známa. Tento seznam musí být neustále opakovaně, iterativně aktualizován a při řízení projektu stále zohledňován a rizika neustále sledována.

### 2.5.5 Metody a techniky analýzy rizik

Na závěr kapitoly o rizicích uvedeme pouze stručný přehled metod a technik, které jsou užívány při analýze rizik, cit.dle Kašíka(výuková prezentace řízení rizik v podniku, 2014):

- *analýza stromu poruch (FTA - Fault Tree Analysis),*
- *analýza stromu událostí (ETA - Event Tree Analysis),*
- *analýza příčin a následků (CCA - Cause-Consequence Analysis),*
- *předběžná analýza ohrožení (PHA - Preliminary Hazard Analysis),*
- *analýza "Co se stane, když" (What If Analysis),*
- *analýza lidské spolehlivosti (HRA - Human Reliability Analysis),*
- *analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA - Failure Mode and Effects Analysis).*

## **2.6 PEST**

### **Co je PEST analýza**

PEST analýza je zkratka analytické metody, která je součástí strategického managementu. Samotný výraz PEST je utvořen z prvních slov anglických názvů: political, economic, social, technological.

PEST analýza je určena ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí - makrookolí podniku. Hlavním cílem PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změny by mohly mít dopad na podnik a také provedení kvalifikovaného odhadu, k jakým změnám může dojít, (Grasseová, 2012).

PEST analýza se užívá tak, že do klíčových skupin jsou zařazeny právě ty faktory, které odpovídají jednotlivými oblastem z názvu analýzy: politické, ekonomické, sociální a technologické. V každé z těchto základních skupin jsou zahrnuty důležité vlivy, které různou měrou působí na podnik. Jejich důležitost se liší podle odvětví, podniků a různých situací, (Grasseová, 2012).

### **Využití**

PEST analýza je užívána v situaci strategického rozhodnutí managementu podniku, kterého výsledkem a výstupem je záměr realizovat nový projekt, vstoupit na další trh, zavést nový výrobek. Je lhostejné, zda se jedná o projekt v domovské zemi a nebo projekt, který bude realizován v zahraničí. Takovým projektem může být i záměr realizovat developerský projekt komerčního nebo bytového charakteru.

Metoda PEST slouží ke strategické analýze takových faktorů, které vykazují znaky, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro daný podnik. Úspěšnou analýzou je dokonalá identifikace a zvýraznění všech globálních, klíčových rizik a faktorů, (Grasseová, 2012).



Účelem a cílem PEST analýzy je rozhodnout, který faktor je v nejbližší době nejaktuálnější, jaké jsou jeho účinky a jaký má vliv na developerskou společnost, (Grasseová,2012).

### **Ohlédnutí do historie**

Pojem PEST analýzy se začal používat před přibližně dvaceti roky na sklonku minulého tisíciletí. Předchůdce PEST analýzy byla ESTP analýza vytvořená Francisem J. Aguilem, který se zabýval technikami pro monitorování obchodního prostředí. Aguilar vytvořil ETPS analýzu, což je, podobně jako název PEST, název odvozený na základě čtyř faktorů: ekonomický, technologický, politický a sociální. Následně A. Brown vytvořil model s názvem STEP a který představoval způsob, jak organizovat výsledky z předcházejícího monitorování prostředí, (Grasseová,2012).

### **Princip metody a postup zpracování**

Do PEST analýzy jsou zahrnuty všechny významné makroekonomické ukazatele okolí podniku.

Jak uvádí Zikmund (2010, PEST analýza) doporučený postup je následující: V první etapě je vhodné identifikovat pro každou oblast důležité, relevantní faktory a parametry. Tím je docílena eliminace těch, které nejsou pro podnik důležité. Úkol další etapy je rozhodnutí o detailnosti a hloubce analýzy tj. jak důkladné a detailní bude prověřování oblastí. V další etapě je vytvořena konkrétní analýza oblastí a stanovených parametrů. V poslední fázi se vytvoří přehledný a stručný výsledek analýzy např. ve formě tabulky.

### **Faktory PEST analýzy (Grasseová,2012)**

#### **Politické faktory**

Mezi tyto faktory je zařazena stabilita politické scény, program vlády, programy parlamentních politických stran, programy vládních politických stran, programy opozičních politických stran, postoj prezidenta, postoj vůči zahraničním a domácím investicím, politický vliv různých zájmových a lobujících skupin. Pečlivě

jsou sledovány zákony, zákonodárný proces a návrhy zákonů důležité pro oblast, kde firma působí. Sleduje se dopad zákonů na budoucnost.

### **Ekonomické faktory**

Zde jsou zařazeny základní makroekonomické údaje, jako je míra inflace, úroková sazba, HDP, měnová stabilita, kurz domácí měny a samozřejmě je důležitá i daňová politika (DPH, spotřební daně, DPPO, DPFO, a pod.), sleduje se problematika cel, a pod. Jsou zde zahrnuty také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či podpora exportu a samozřejmě i ochrana investic a také výše zahraniční investic.

### **Sociální faktory**

V této oblasti jsou sledovány demografické statistiky, jako je např.: velikost populace, věková struktura, vzdělání, geografické rozložení, trendy životního stylu, etnická charakteristika populace, makroekonomické rozdělení trhu práce (výše příjmů, nezaměstnanost a míra nezaměstnanosti a pod.), sociálně a kulturní aspekty (životní úroveň, genderová problematika, boj proti diskriminaci, náboženské otázky, a pod.). Mnoho údajů je volně dostupných v informačních bulletinech a na stránkách statistického úřadu.

### **Technologické faktory**

Tato oblast se zabývá například dopravní infrastrukturou, dostupností surovin a energií, podporou vlády v oblasti výzkumu, stavem rozvoje a zaměření průmyslu, patří sem i část oblasti ekologie – možnost obchodovat s emisními povolenkami. Je nutné zahrnout sem oblast ochrany duševního vlastnictví – ochrana patentů, licencí a průmyslových vzorů. Sleduje se i oblast vědy její podpora ze strany státu.

### **Variace analýzy**

PEST analýza má ještě několik dalších variací, např. SLEPT analýza vznikla přidáním legislativního prvku, v současné době přibyl ještě prvek enviromentální, proto se můžeme setkat i s názvem PESTLE. Existují i další různé modifikace analýzy: STEEPLE, STEEPLED nebo STEER analýza, (Grasseová, 2012).

## **2.7 SWOT**

### **Co je SWOT analýza**

SWOT analýza je analytická metoda určená k posouzení faktorů vnějšího prostředí a interních faktorů podniku nebo záměru projektu.

SWOT analýza pomáhá nalézt silné a slabé stránky a dále pak příležitosti a hrozby, které mohou ohrožovat firmu nebo podnikatelský záměr a projekt, současně pomáhá nalézt ty silné stránky, které se při citlivém akcentování mohou stát významnou konkurenční výhodou.

SWOT analýza se používá jako součást strategického, dlouhodobého řízení podniku a nebo projektu a záměru, (Zikmund, 2010, SWOT analýza).

Jejím účelem a podstatou je identifikovat a zvýraznit jednotlivé prvky a situace v podniku a tím umožnit jejich důkladné posouzení, další využití nebo přehodnocení za účelem zvýšení zisku podniku, větší efektivity procesů, a pod.

### **Pohled do historie**

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností, (Zikmund, 2010, SWOT analýza).

### **Název metody**

Název metody je odvozen od počátečních písmen anglického názvu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku : Strengths - silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby, (Grasseová, 2012).

## Princip metody

Základním principem metody je v zařazení zkoumaných prvků analýzy do čtyř skupin podle názvů popsaných v textu výše:

### **Interní faktory:**

Strengths - silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

### **Externí faktory:**

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby.

<b>SLABÉ STRÁNKY</b> (např. infrastruktura, nezaměstnanost)	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> (např. počet podnikatelů, přírodní zdroje)
<b>OHROŽENÍ</b> (např. migrace obyvatelstva a jeho struktura)	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> (např. využití kvalifikované prac. síly)

Tabulka 2.5, zdroj: Kašík(2014)

Následuje ohodnocení parametrů těchto faktorů a současně je důležité vzájemné porovnání faktorů silných a slabých stránek podniku nebo projektu proti příležitostem a hrozbám. Při analyzování se objeví závislosti a interakce mezi některými prvky v jednotlivých skupinách. Tyto závislosti a vzájemné interakce jsou prvním obrazem budoucích změn v podniku. (Zikmund, 2010, SWOT analýza).

Vyhodnocením výsledků vzájemných interakcí mezi externími a interními faktory podniku lze SWOT analýzu následně použít pro expertízu pozice podniku na trhu, (Grasseová,2012):

Strengths – Opportunities - zjištěné příležitosti stimulují využití silných stránek například zavedením nových produktů a služeb.

Strengths – Threats - hrozby generují intenzivnější činnost a akci na trhu a účelnější využití silných stránek.

Weaknesses – Opportunities - příležitosti donutí ke zvýšenému podnikatelskému úsilí a k překonání slabých stránek, třeba i novým strategickým rozhodnutím.

Weaknesses – Threats - situace v podniku nutí management k aktivaci krizových plánů, obraně a ochraně podniku a minimalizaci ztrát a rizik

### **Využití SWOT analýzy:**

SWOT analýza je vhodná jako podklad pro další analyzování a zkoumání situace podniku. Je svým charakterem zaměřená a určená k tomu, aby se na jejím základě pokračovalo v dalším analyzování a zkoumání nových podnikatelských aktivit a nebo v případě projektů nových variant produktu, které jsou výsledkem projektu. (Zikmund, 2010, SWOT analýza)

## **3 PRAKTICKÁ VÝCHODISKA V APLIKACI NA DEVELOPERSKÝ PROJEKT**

### **3.1 Podnikatelský záměr, developerský projekt**

Podnikatelským záměrem realizovaného developerského projektu je poskytnout klientům ze všech skupin obyvatelstva bydlení v rodinných domech standardního vybavení a komfortu. Etablovat na trhu společnost poskytující služby podle standardů CSR – společensky odpovědná firma.

#### **3.1.1 Cíle záměru a projektu**

Developeporský projekt musí mít, jako každý jiný správně řízený projekt, vytýčené cíle, které jsou v podstatě milníky jednotlivých etap řízení projektu a které je nutné po celou dobu projektu pečlivě sledovat.

1. Prvním cílem je realizovat úspěšně výstavbu rodinných domů developerským způsobem s přidanou hodnotou pro uživatele domu: bezpečné bydlení s cíleným prostorovým uspořádáním sestavy domů a akceptování klientských změn.

2. Druhým cílem developerského projektu je vytvořit zisk

3. Dalším cílem developerského projektu je etablovat se na trhu rodinných domů jako společensky odpovědná firma.

Fyzickým cílem tohoto záměru projektu je, v případě kladného výsledku studie proveditelnosti, realizovat výstavbu rodinných domů uspořádaných do již zmíněné cílené sestavy staveb.

Cílem této sestavy je rozmístit na pozemku rodinné domy tak, aby celé uspořádání tvořilo celistvý homogenní komplex. Takové rozmístění objektů bude splňovat principy bezpečného bydlení, jak již bylo poznamenáno v předchozím textu.

Princip bezpečného bydlení je podporován Policií ČR, MV ČR a mnoha obecními a městskými policiemi i dalšími složkami státu, a je charakterizován tím,

že svým prostorovým uspořádáním je pasivně zaměřen na předcházení či eliminaci případné budoucí majetkové trestné činnosti – vykrádání bytů a rodinných domů.

Rodinné domy jsou upořádány na pozemku tak, aby z ostatních okolních objektů bylo možné vizuálně zkontrolovat stav sousedních domů. Tento vzájemný způsob sousedské ochrany majetku je přiměřeně spolehlivý a nevyžaduje žádné vstupní investice a ani provozní náklady.

Nastavení pravidel spolupráce sousedské ochrany majetku má jistě svoje úskalí a rizika způsobená lidskými a povahovými vlastnostmi člověka jako takového. Diskuse na toto téma přesahuje rámec práce, a proto jako budoucí východiska bude brán fakt, že zúčastnění spolubydlíci umí překonat některé negativní, i když přirozené rysy a budou spolupracovat na společné ochraně bez větších výhrad.

Jako potlačení negativních názorů některých spolubydlících a kritiků sestavy domů je za hlavní, odzbrojující argument předložen fakt, že takto chrání i svůj majetek a tím získávají také oni ten hledaný bonus a přidanou hodnotu.

Další z možností ochrany zmiňovaných rodinných domů je vybudovat společný kamerový systém, který může být nastaven libovolně podle návrhů spolubydlících obyvatel a současně podle doporučení specialistů tak, aby „hlídal“ frekventovaný prostor. Přístup do on line systémů a záznamů může být umožněn například prostřednictvím internetu odkudkoliv na světě. Tento systém, ale není předmětem developerského projektu a proto nebude dále popisován. I ostatní diskuse na téma bezpečnosti bydlení přesahují rámec této práce.

Cíle a záměry projektu byly již diskutovány, nyní budou na úrovni slovního popisu vysvětleny vybrané technické parametry projektu.

Jako typ objektů – rodinných domů je zvolen bungalov. Je to volba, která odpovídá současným českým i evropským požadavkům trhu. Rodinné domy projektu nejsou zaměřeny cíleně na nějakou konkrétní skupinu obyvatel. Jsou svou univerzální charakteristikou určeny obecně pro libovolný typ klienta. Jejich vybavení je na úrovni standardních rodinných domů, které se nabízí v regionu České republiky, resp. v regionu celé Evropy, resp. střední Evropy.

V oblasti služeb bude developerská společnost nabízet klientům ze dvou variant vybavení interiéru. První možností je ponechat vybavení interiéru domu na standardní úrovni za uvedenou cenu.

Druhou variantou je vybavit interiér na přání klienta. Tato druhá varianta bude významně ovlivňovat cenu. Je dobré si uvědomit, že developerská nebo stavební společnost bude pracovat při nákupu materiálů a zboží s jinou cenovou úrovní díky množstevním slevám, než jediný klient, který bude nakupovat zboží v menším množství pro zabudování do jednoho interiéru.

I přesto tato druhá varianta zůstane, neboť pořízení nemovitosti je z pohledu klienta významným životním aktem s dlouhodobým finančním zatížením, které většinou spotřebuje zdroje celé rodiny na mnoho roků dopředu.

A proto je v zájmu developerské společnosti udělat vstřícný krok a umožnit klientům organizovat si vybavení interiéru dle vlastních návrhů.

Stavební část však měnit nelze, protože takovýto zásah už vyžaduje změnu projektové prováděcí dokumentace a je v rozporu se stavebním povolením.

Záměrem a obchodní politikou developerské společnosti je realizovat celý projekt dodavatelským způsobem od samotného zahájení přípravy dokumentace až po předání objektů novým vlastníkům.

### **3.1.2 Fáze projektu**

Každý připravovaný realizovaný projekt je rozčleněn do několika fází, kterými je charakterizován, (Fotr a Souček, 2005).

I popisovaný projekt je rozčleněn do fází:

#### **Úvodní fáze**

Tato fáze u mnoha teoretických publikací není uváděna, a to i přesto, že právě v této úvodní, první fázi je zpravidla projekt identifikován a poprvé pojmenován.

Obsahem této fáze je zpravidla:

První nápad, myšlenka, idea, záměr. V této fázi je obvykle autorem myšlenky zpracován první návrh pre-feasibility study.



### **Přípravná fáze**

Její hlavním cílem je identifikovat všechny relevantní faktory technického, obchodního i finančního rámce, které mohou být stěžejní pro daný projekt a mohou rozhodnout o realizaci nebo zastavení projektu.

Patří sem: vyhledání pozemku, vytvoření technické studie projektu, zajištění příslušných legislativních kroků - uzavření smluv o smlouvách budoucích, kontaktování dodavatelů.

#### **Úkoly fáze:**

- Zpracování studie proveditelnosti
- Vytvoření plánu projektu a identifikace cílů
- Příprava pro realizaci projektu
  - vytvoření finančního právního a organizačního základu pro realizaci projektu – smlouvy,
  - zpracování projektové dokumentace a volba technologie,
  - zajištění předvýrobních marketingových činností, zabezpečení zásob,
  - realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek, probíhá výběr dodavatelů,
  - zajištění pozemků,
  - zajištění financování projektu.

### **Realizační fáze**

#### **Úkoly fáze:**

- Realizační fáze má několik etap
  - nákup smluvně zajištěných pozemků, výstavba budov a staveb,
  - akceptace klientských změn.

- Dosažení definovaných cílů
- Dosažení kladného ohlasu klientů a veřejnosti na projekt - PR.

Před zahájením této fáze je nutné mít vypracovaný harmonogram výstavby a uzavřené všechny smlouvy a dohody s dodavateli projektu.

Samozřejmostí jsou dokončené všechny legislativní úkony - vydané stavební povolení, územní rozhodnutí a souhlas všech státních institucí s prováděnou stavbou, a pod, samozřejmě před zahájením výstavby.

### **Závěrečná fáze projektu**

#### **Úkoly fáze:**

- dokumentace projektu,
- předání objektů do užívání,
- likvidace odpadu,
- uzavření projektu po uplynutí záruční doby,
- ukončení projektu, ekonomické hodnocení projektu.

<b>Harmonogram projektu</b>		
<b>ROK</b>	<b>Fáze projektu</b>	<b>Prováděné činnosti</b>
Nultý rok	Úvodní fáze	Podnikatelský záměr – úvodní myšlenka, Pre-feasibility study.
První rok	Přípravná fáze	Feasibility study, Smluvní náležitosti, Zajištění pozemku.
Druhý rok	Realizační fáze	Nákup pozemku a výstavba objektů, prodej domů.
Třetí rok	Závěrečná fáze	Hodnocení projektu, ukončení projektu po uplynutí záruky.

**Tabulka 3.6, zdroj: vlastní, Harmonogram projektu**

## **3.2 Analýza trhu a poptávky**

Analýza trhu a poptávky je směřována k nalezení správného poměru mezi příležitostmi a zdroji. Důležitým úkolem analýzy je předložit fakta pro kvalifikovaný odhad budoucího stavu a vývoje prostředí okolo developerské společnosti a projektu. Jde obecně o jeden z nejsložitějších úkolů v celé přípravě projektů.

Analyzuje se vnější prostředí společnosti nebo projektu, které lze rozdělit na makroprostředí a mezzoprostředí.

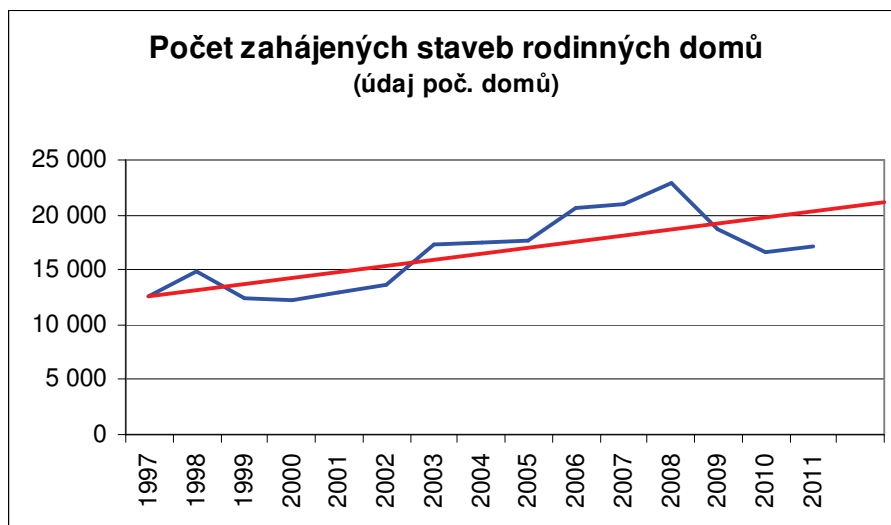
Informace z makroprostředí a mezzoprostředí můžeme pro náš projekt získat z veřejně dostupných databází. Tyto údaje jsou vhodné pro projekt, který jako svůj cílový trh má území České republiky nebo některý z jejích krajů. Jedněmi z takovýchto zdrojů, veřejných databází, jsou stránky Českého statistického úřadu a stránky příslušných ministerstev Vlády České republiky. Další informace lze získat z oborových stránek mnohých stavebních portálů.

### **3.2.1 Sběr dat a analýza informací**

Na následujícím grafu jsou zpracována data z tabulky výstavby rodinných domů (zvýrazněný sloupec počet zahájených RD) dle Přílohy I. V tabulce v Příloze 1 jsou uvedeny a seřazeny, dle časové osy, údaje o zahájení výstavby jednogeneračních rodinných domů, tj. domů, ve kterých je obytný prostor pro jednu domácnost.

Byla použita metodika využití statistických údajů a dat.

Údaje o výstavbě rodinných domů jsou také významnou charakteristikou způsobu bytové a rodinné politiky výstavby a přímo ukazují na změnu úrovně bydlení populace v České republice. Jsou také významným indikátorem budoucího vývoje úrovně bydlení a současně indikátorem změn v dynamice a rozvoji ekonomiky.



**Graf 3.1, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 1**

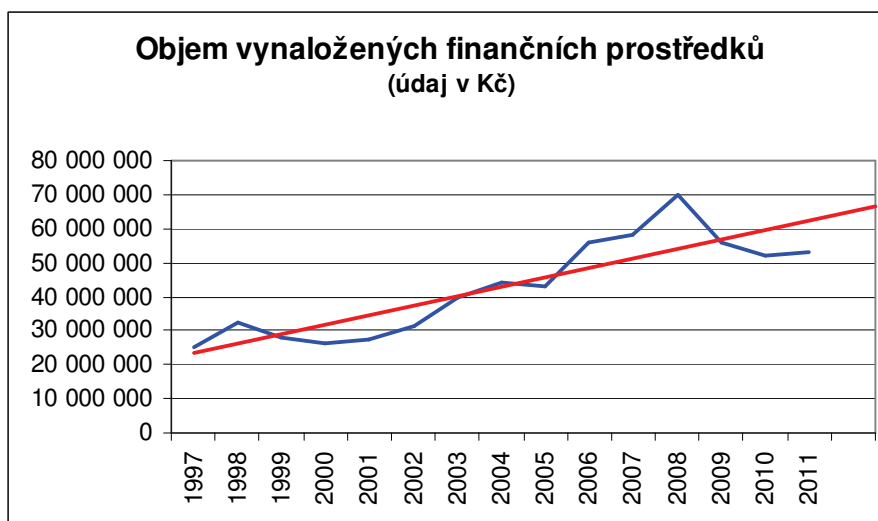
Z grafu lze vyčíst následující informace:

Počet zahájených staveb rodinných domů má celkově stoupající tendenci. Charakter růstu ukazuje v grafu vložená přímka lineárně regresní funkce. Pokles výstavby v roce 2008 způsobil nástup ekonomické krize, která stavebnictví zasáhla významným dílem.

V tabulce v Příloze 1 je uveden také počet obyvatel populace v ČR a počet ekonomicky aktivních obyvatel ČR. Obě statistiky nevykazují žádné dramatické výkyvy a proto je zřejmé, že také neovlivňují výrazným způsobem počet zahájených staveb.

Výkyvy, které vykazuje statistika počtu zahájených RD jsou zapříčiněny jinými vlivy, například již zmíněnou ekonomickou krizí a následnou neochotou populace utrácet finanční prostředky.

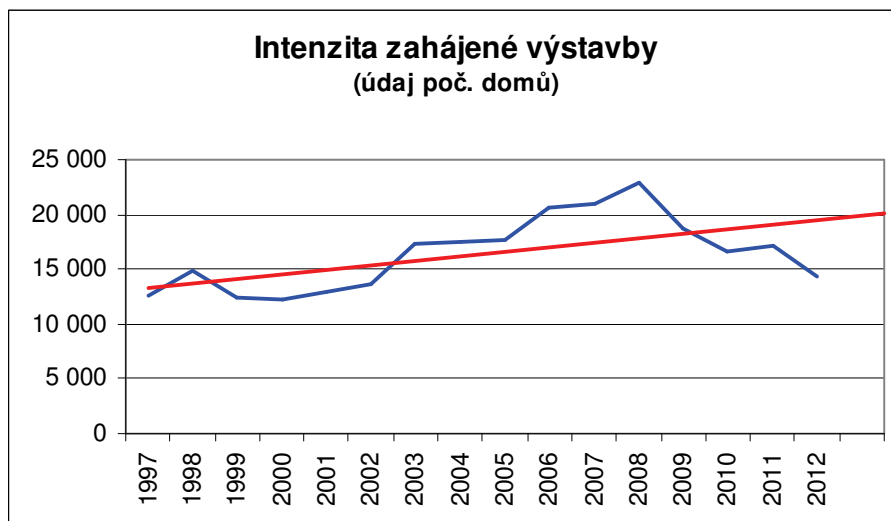
V následujícím grafu jsou zpracována data z tabulky výstavby rodinných domů (zvýrazněný sloupec objem vynaložených finančních prostředků) dle Přílohy 1. Na grafu lze vysledovat stoupající tendenci objemu vynaložených finančních prostředků na výstavbu rodinných domů. V grafu je vložena lineárně regresní funkce, na které je rostoucí trend nejvíce patrný.



Graf 3.2, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 1

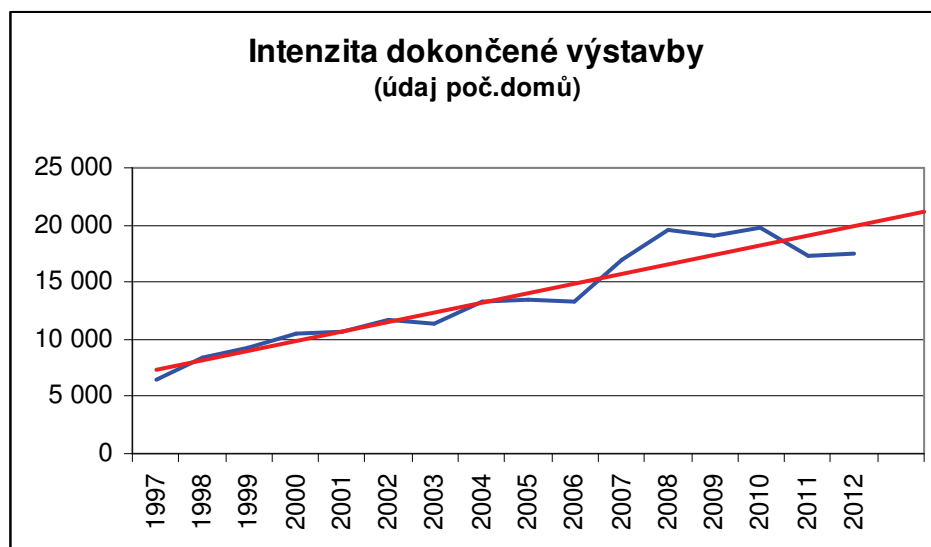
Z uvedených dat a grafů je možné vysledovat velikost trhu na charakteristice dvou hodnot:

- počet zahájených staveb v naturálních jednotkách – sloupec *počet zahájených staveb RD* v tabulce v Příloze 1
- celkový finanční objem výstavby – sloupec *objem vynaložených finančních prostředků*, v tabulce v Příloze 1, kde je uvedena suma hodnot všech uskutečněných staveb na celém území ČR.



Graf 3.3, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 2

V grafu 3 jsou zpracována data z tabulky dle Přílohy 2(zvýrazněný sloupec: byty zahájené v rodinných domech). V grafu lze vysledovat stoupající tendenci zahájených staveb rodinných domů; růst je znázorněn červeně vyznačenou přímkou lineárně regresní funkce, která stoupající tendenci v budoucím období predikuje. I na tomto grafu je patrný pokles zapříčiněný krizí nastupující okolo r. 2008. Data v tabulce v Příloze 2 jsou uvedena v kontextu bytové výstavby.



Graf 3.4, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 3

V předchozím grafu 4 jsou zpracována data z tabulky v Příloze 3(zvýrazněný sloupec: byty dokončené v rodin.domech). Na přiloženém grafu je vidět i zde

stoupající tendence. I v tomto grafu je vložena lineárně regresní funkce, která predikuje budoucí stav a na které je stoupající trend nejvíce patrný.

I v případě dokončených domů je patrný vliv krize z r. 2008, který způsobil pokles nejen v zahájené výstavbě, ale také v počtu dokončených domů.

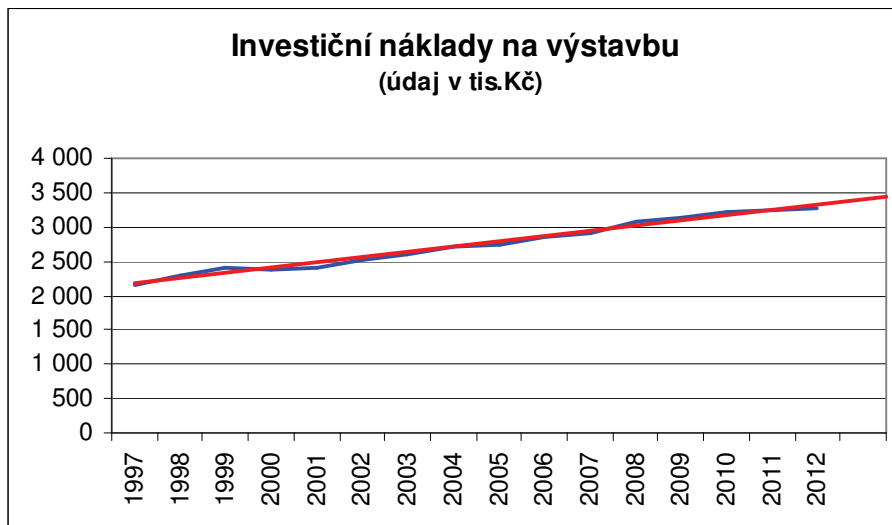
V tabulce Velikost nových domů v Příloze 4 je pro porovnání uvedena velikost jednotlivých domů, včetně velikosti pozemku, na kterém je objekt postaven. Je zde uveden údaj o velikosti zastavěné plochy a v posledním sloupci tabulky je uveden podíl zastavěné plochy proti velikosti stavebního pozemku.

Z tabulky je snadné vyčíst několik informací: velikost zastavěné plochy budov má mírně klesající, až stagnující tendenci. Naproti tomu velikost stavebního pozemku má charakter stoupající.

Doba výstavby je také jeden z důležitých parametrů, který je potřebné sledovat. Proto v tabulce doba výstavby v Příloze 5 jsou uvedeny tyto informace. I zde je možné vyzorovat klesající až stagnující trend.

V případě projektu, který je předmětem této práce i tento parametr bude ovlivňovat významně zájem budoucích klientů.

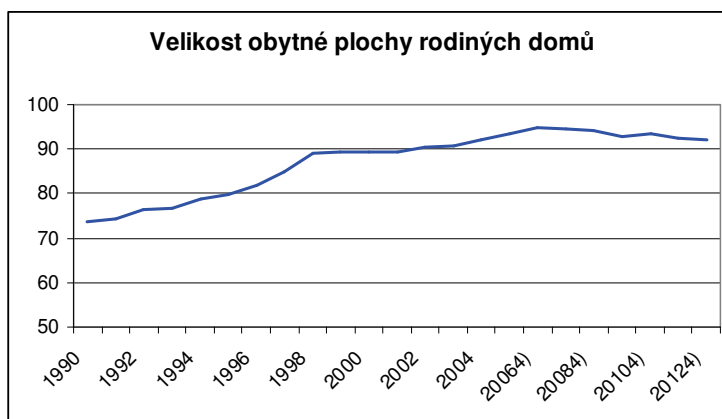
Developerská společnost kalkuluje maximálně s 12měsíční dobou realizace výstavby celého projektu, tedy všech rodinných domů. Dílčí objekty budou však připraveny k předání uživatelům v termínech podstatně kratších.



**Graf 3.5, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 6**

Náklady na výstavbu jsou nejpodstatnějším ukazatelem a parametrem, který developer i investor musí sledovat. V případě, že by tento parametr nebyl dobře vyhodnocen, může mít taková chyba velmi rozsáhlý a negativní dopad.

Rostoucí tendenci investičních nákladů na výstavbu bytů a rodinných domů je zřetelná z vloženého grafu 5 s červeně vyznačenou linií regresní funkce. Graf prezentuje a zpracovává data uvedená v tabulce investiční náklady na výstavbu v Příloze 6, zvýrazněný sloupec průměrná hodnota 1 bytu (v tis. Kč).



**Graf 3.6, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 7**

Dalším důležitým prvkem při přípravě developerského projektu je sledování parametru obytné plochy bytů a v případě tohoto developerského projektu obytné plochy rodinných domů. Na vloženém grafu 6, který zpracovává data z tabulky



bytová výstavba(sloupec plocha rodinných domů) dle Přílohy 7 je zřetelné, že plocha domů má v posledním období spíše stagnující charakter.

### 3.3 Finanční analýza

Podklady a ceny čerpá z kapitoly Návrh developerského projektu a z příslušných tabulek v přílohách diplomové práce, které obsahují rozpočet stavby, rozpočet projektu a kalkulace prodejní ceny domu pro klienta.

Je zde nutné poznamenat, že cena za objekty projektu je tvořena jako nákladová cena. S tím souvisí poznámka, že cena nemusí být konečná v případě, že zákazník bude požadovat změnu některých materiálů a designových záležitostí. Lze pak tvrdit, že zákazník je spolutvůrcem ceny.

#### Financování stavby a pozemku

Financování developerského projektu bude rozděleno na dvě části.

První částí je financování pozemku, jehož konečná cena je závislá na více vnějších faktorech a bude zřejmá až po důkladné studii proveditelnosti a po dokončení analýzy trhu a poptávky.

Pozemek bude financován z **vlastních zdrojů** developerské společnosti.

Z **vlastních zdrojů** také budou financovány vedlejší náklady projektu.

Druhou částí je financování staveb, resp. celé výstavby všech objektů, tj.rodinných domů i garáží a také všech stavebních a zemních úprav celého prostoru.

Stavební práce budou financovány z **cizích zdrojů** – úvěrem od banky ve výši 81% z celkového rozpočtu projektu.

### 3.3.1 Ukazatelé rentability a zadluženosti

Ukazatel rentability vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{VK} = \frac{2224273,93}{(2430000 + 1771580,28)} = 52,939$$

Ukazatel rentability celkového kapitálu

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} = \frac{2224273,93}{21\,917\,383,08} = 10,148$$

Hledaným výsledkem je hodnota, která je větší než úroková míra poskytnutých úvěrů, tzn. rentabilita je větší než úroková míra z úvěrů. Tento ukazatel hodnotí projekt jako akceptovatelný.

Ukazatel celkové zadluženosti projektu

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} = \frac{17715802,8}{21\,917\,383,08} = 80,830$$

Finanční páka – ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{21\,917\,383,08}{(2430000 + 1771580,28)} = 521,646$$

Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{zadluženost VK} = \frac{\text{cizí zdroje}}{VK} = \frac{17715802,8}{(2430000 + 1771580,28)} = 421,646$$

### 3.3.2 Čistá současná hodnota

**Tabulka plánovaných výdajů(údaj v Kč)**

<i>Rok</i>	<i>Výdaje</i>	<i>Procentní podíl</i>	<i>Pozn.</i>
Nultý rok	100 000,00	0,46	
První rok	13 090 429,85	59,72	
Druhý rok	8 726 953,23	39,82	
Třetí rok	0	0	

Tabulka 3.7, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Tabulka plánovaných výdajů

**Tabulka plánovaných příjmů(údaj v Kč)**

<i>Rok</i>	<i>Příjmy</i>	<i>Procentní podíl</i>	<i>Pozn.</i>
Nultý rok	0	0	
První rok	18 567 253,50	73,73	
Druhý rok	6 615 000,00	26,27	
Třetí rok	0	0	

Tabulka 3.8, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Tabulka plánovaných příjmů

**Peněžní toky(údaj v Kč)**

<i>Rok</i>	<i>0. rok</i>	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>	<i>Celkem</i>
Výdaje	100 000,00	13 090 429,85	8 726 953,23	0	21 917 383,08
Příjmy	0	18 567 253,50	6 615 000,00	0	25 182 253,50
HV	-100 000,00	5 476 823,65	-2 111 953,23	0	3 264 870,42
Daň 19 %	0	1 040 596,49	0	0	1 040 596,49
HV po zdanění	-100 000,00	4 436 227,16	-2 111 953,23	0	2 224 273,93

Tabulka 3.9, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Peněžní toky

Matematické vyjádření čisté současné hodnoty projektu:

$$CSH = \sum_{n=1}^n P_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n} - \sum_{n=1}^n V_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

Pro zjištění odúročitele použijeme WACC

$$WACC = k_d \cdot (1-t) \cdot W_d + k_e \cdot W_e = 0,1 \cdot (1-0,19) \cdot 0,83 + 0,15 \cdot 0,17 = 0,0927$$

$$W_e = (2\,430\,000,00 + 1\,771\,580,28) / 21\,917\,383,08 = \mathbf{0,19}$$

$$W_d = (17\,715\,802,80) / 21\,287\,383,08 = \mathbf{0,81}$$

$$\text{Odúročitel: } \frac{1}{(1+WACC)^n}$$

**Tabulky pro výpočet čisté současné hodnoty(údaj v Kč)**

<i>Rok</i>	<i>Příjem</i>	<i>Odúročitel</i>	<i>Diskont příjem</i>	<i>Disk. Příjem kumulativně</i>
Nultý rok	0,00	1	0	
První rok	18 567 253,50	0,916	17 007 604,21	17 007 604,21
Druhý rok	6 615 000,00	0,839	5 549 985,00	22 557 589,21
Třetí rok	0,00			

**Tabulka 3.10, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Výpočet ČSH**

<i>Rok</i>	<i>Výdaj</i>	<i>Odúročitel</i>	<i>Diskont příjem</i>	<i>Disk. Příjem kumulativně</i>
Nultý rok	100 000,00	1	100 000,00	100 000,00
První rok	13 090 429,85	0,916	11 990 833,74	12 090 833,74
Druhý rok	8 726 953,23	0,839	7 321 913,76	19 412 747,50
Třetí rok			0,00	

**Tabulka 3.11, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Výpočet ČSH**

**Čistá současná hodnota = 22 557 589,21 – 19 412 747,50 = 3 144 841,71**

### **3.3.3 Index rentability**

**Index rentability: IR = 22 557 589,21 / 19 412 747,50 = 1,162**

Investici lze doporučit k realizaci : IR >1

## 3.4 Rizika

### 3.4.1 Risk List

Prvním krokem je sestavení dokumentu **Risk List**, kde budou rizika identifikována, bude identifikován důvod rizika, oceněna pravděpodobnost výskytu, ohodnocen dopad rizika.

<i><b>RISK LIST</b></i>							
<i><b>RIZIKO</b></i>	<i><b>Důsledek</b></i>	<i><b>Plán pro odstranění rizika</b></i>	<i><b>Pravděpodobnost</b></i>	<i><b>Dopad</b></i>	<i><b>Důležitost</b></i>	<i><b>Pozn.:</b></i>	<i><b>VLASTNÍK</b></i>
<b>1.</b> Je obtížné zajistit pozemek za požadovanou cenu, v odpovídající velikosti a orientaci, který má inženýrské sítě na hranici pozemku.	Jde o jednoznačný faktor ohrožující existenci projektu.	Stanoví se mezní termín pro zajištění pozemku.  Pokud není reálné zajistit požadovaný pozemek, tak je jediné možné řešení projekt zastavit, než pokračovat bez základního části projektu.	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		Vrcholový management,  obchodní oddělení.
<b>2.</b> Stavební povolení a vyjádření ostatních orgánů.	Pokud není reálné zajistit stavební povolení pro projekt, tak nelze dále pokračovat.  Jde jednoznačně o faktor ohrožující existenci projektu.	Vrcholový management pověří zajištěním stavebního povolení kanceláře projektanta; zajistí spolupráci s externími stranami.	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		Vrcholový management,  technik realizačního týmu.

<b>3.</b> Je obtížné zajistit finanční zdroje od banky – problémy s úvěrem.	Jde jednoznačně o faktor ohrožující zahájení prací na projektu.  Nová opatření budou snižovat výnos z projektu.	Pokud není reálné zajistit úvěr od banky je nutné oslovit další finanční instituce; nastavit pravidla pro spolufinancování projektu dodavatelskými subjekty. Tyto opatření budou snižovat výnos z projektu.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		Vrcholo- vý manage- ment,  ekonom projektu.
<b>4.</b> Nedaří se sestavit odborný a realizační tým	Projekt se nepodaří dokončit, protože jiní členové týmu nebudou mít dostatečné technické zkušenosti.	Vrcholový management pověří zajištěním lidských zdrojů všechny stávající spolupracovníky a popřípadě i externí agentury.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		Vrcholo- vý mnmg.,  celý tým.
<b>5.</b> Je obtížné dohodnout spolupráci s dodavatelem ochotnými podílet se na financování dlouhými splatnostmi.	Jde jednoznačně o faktor ohrožující zahájení prací na projektu.  Nová opatření budou snižovat výnos z projektu.	Pokud nejsou stávající dodavatelé ochotni přistoupit na podmínky, tak je nutné udělat následující dva kroky: 1.upravit podmínky pro dodavatele. 2.hledat nové dodavatele.	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		Vrcholo- vý manage- ment,  ekonom projektu.
<b>6.</b> Nezřetelné vágní závěry z analýzy trhu, vč. ekonomické situace.	Jde o faktor ohrožující výnos z projektu a zahájení prací na projektu.	Vrcholový management nařídí novou analýzu trhu a PEST analýzu.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		Vrcholo- vý manage- ment,  ekonom projektu.
<b>7.</b> Nejsou jasné a zřetelné informace o vývoji ekonomiky v daném regionu	Jde o faktor ohrožující výnos z projektu a zahájení prací na projektu.	Vrcholový management nařídí novou PEST analýzu.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		Vrcholo- vý manage- ment,  ekonom projektu.
<b>8.</b> Žádná nebo minimální odezva na medializované nabídky prodeje domů.	Pokud nereagují žádní klienti na nabídky prodeje domů, tak se jedná o faktor ohrožující	Vrcholový management nařídí novou marketingovou analýzu; vyhodnotí aktuální marketingový mix	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		Vrcholo- vý manage- ment,  ekonom projektu.

	úspěšnost projektu.					
<b>9.</b> Obec nemá zájem na spolupráci na s developerskou společností.	Jde o faktor znepríjemňující průběh projektu.	Vrcholový management pověří novým jednáním s obcí osobu s potřebnými kontakty.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	Vrcholový management.

Tabulka 3.12, zdroj: vlastní,

### 3.4.2 Matice rizik

V matici rizik jsou vyhodnocena rizika popsaná v dokumentu Risk List a v následující tabulce jsou zařazena podle dopadu a stupně pravděpodobnosti, že nastanou.

<i>Dopad x Pravděpodobnost</i>	<i>Zanedbatelný</i>	<i>Málo zanedbatelný</i>	<i>Významný</i>	<i>Kritický</i>	<i>Katastrofický</i>
<b>Velmi nízká</b>	R6,R7	R5			
<b>Nízká</b>		R4		R8	
<b>Střední</b>	R9		R3		R2
<b>Vysoká</b>					R1
<b>Velmi vysoká</b>					

Tabulka 3.13, zdroj: vlastní, podle Kašíka(2014)

### 3.4.3 Vyhodnocení rizik

<i>Hodnota rizika <math>R=P*D</math></i>	<i>Počet rizik ve skupině</i>	<i>Posouzení rizika podle přijatelnosti</i>	<i>Kritéria bezpečnosti systému(provozu nebo výroby)</i>
1-4	<b>5</b>	Přijatelné riziko	V projektu je možné pokračovat a rizika postupně eliminovat
5-8	<b>1</b>	Mírné riziko	Je vhodné provést novou marketingovou analýzu a vyhodnotit aktuální marketingový mix
9-12	<b>1</b>	Nežádoucí riziko	Podmínečné zastavení projektu, pokud nepodaří odstranit riziko neposkytnutí úvěru nebo zajistit jiné financování.
15-25	<b>2</b>	Vysoké nepřijatelné riziko	Zastavení projektu – nelze dále pokračovat bez st. povolení a bez pozemku

**Tabulka 3.14, zdroj: vlastní, podle Kašíka(2014)**

Závěr vyplývající z Risk Listu a Matice rizik:

Většina rizik je v tzv. zelené zóně, které sice riziky jsou, ale neohrožují významně uskutečnění projektu. V matici rizik jsou ale i dvě rizika tzv.červené zóně, která projekt ohrožují významně.

Pokud by znamenalo, že rizika skutečně nastanou, je třeba důsledkům dopadu předejít, a to tím, že se projekt zastaví ve fázi přípravy. V celkovém pohledu pak mohou být minimalizovány nebo eliminovány ztráty.



## **3.5 PEST analýza**

### **3.5.1 Analýza politických faktorů**

Česká republika se v současné chvíli nachází v první čtvrtině roku 2015. Politickou situaci je možno charakterizovat jako relativně klidnou a vyrovnanou. Vláda je ve funkci přibližně rok a půl.

Předchozí politická situace se dala charakterizovat jako poměrně turbulentní. Stále se měnící politická garnitura se svými mocenskými bojůvkami neumožňovala zklidňovat situaci a odrážel se její negativní vliv i v ekonomické oblasti. Příkladem této neklidné doby je aféra tří poslanců vládní strany a vládní úřednice, kdy se tito aktéři dokonce na čas ocitli ve věznicích České republiky. Později byla obvinění za tuto korupci u tří poslanců stažena.

Prezident České republiky v některých otázkách vládu podporuje a dokonce ji vyslovil i pochvalu, v jiných otázkách je naopak znát jeho jiný názor na řešenou problematiku. V celkovém pohledu je jeho obliba rozdělena mezi dva tábory občanů, kdy jedni souhlasí s jeho výroky, jiní je pak odsuzují s tím, že mnohdy prezident používá takovou mluvu, která by neměla v ústech státníka zaznít.

#### **Budoucnost**

V současné době lze předjímat politickou budoucnost České republiky jako stabilní a ani odborníci na politickou situaci neočekávají žádné vážné změny a ani předčasné volby. Je také odhadováno, že nynější česká vláda dokončí celý svůj mandát.

Skrytým nebezpečím pro podnikatelský sektor může být skutečnost, že do nové vládnoucí koalice vstoupili političtí nováčci. Tato situace může, v případě politických pŕetek a bojů o moc, vygradovat do nestabilního politického stavu.

Každá obchodní společnost se bude v případě nestabilní politické situace obtížněji vyrovnávat s jejím dopadem na trh a některé nadnárodní společnosti budou více investovat v zemích se stabilním politickým prostředím, které obecně znamená předvídatelnost zákonů v oblasti daní, v oblasti environmentální politiky, v oblasti ochrany a regulace mezinárodního obchodu a mnoha dalších oblastech.

### 3.5.2 Analýza ekonomických faktorů

#### Eurozóna

Evropská komise na podzim roku 2014 snížila odhad růstu eurozóny v roce 2014 na 0,8 %, místo v květnu odhadovaných 1,2 %, v roce 2015 pak snížila výhled růstu na 1,1 %, místo původních 1,7 %. (Česká národní banka, 2015)

Očekává se až do roku 2016 utlumené tempo inflace pod cílovanou hodnotou 2% Evropské centrální banky. (Česká národní banka, 2015)

#### Česká ekonomika

##### HDP

Očekává se obrat k lepšímu, ale v současné době je oživení a vzestup ekonomiky zatím jen mírný. Průmysl a hospodářství bude pokračovat v mírném růstu, předpokládá se, že by měl dosáhnout hodnoty 2,3 až 2,7%. Současně se projeví i vliv oslabené koruny, způsobený intervencí ČNB.(Česká národní banka, 2015)

Základním prvkem růstu HDP bude kladné saldo mezinárodního obchodu, export zboží a služeb předpokládá růst. (Česká národní banka, 2015)

Spotřeba domácností zůstane pravděpodobně na stejné úrovni jako v předchozím období. (Česká národní banka, 2015)

##### Prognóza HDP

<i>Ukazatel</i>	<i>Rok</i>	<i>Vývoj</i>
meziroč. růst reálného HDP	2013	-0,9%
meziroč. růst reálného HDP	2014	+1,5%
meziroč. růst reálného HDP	2015	+3,0%

Tabulka 3.15, zdroj: Česká národní banka ( 2015)

##### Inflace

V roce 2015 by průměrná míra inflace měla dosáhnout hodnoty 0,3%, což znamená snížení proti loňské hodnotě 0,4%. (Ministerstvo financí,2015)

Předpoklad pro rok 2016 je zrychlení spotřebitelských cen, inflace ale stále bude pod cílovou hodnotou ČNB, která je 2 %. (Ministerstvo financí,2015)

### Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

<i>Ukazatel</i>	<i>Horizont</i>	<i>Vývoj</i>
Meziroč. přír. indexu. spotř. Cen	4. čtvrtletí 2014	+1,2%
Meziroč. přír. indexu. spotř. Cen	1. čtvrtletí 2015	+2,0%

Tabulka 3.16, zdroj: Česká národní banka ( 2015)

Česká koruna zůstane udržována na úrovni okolo 28,-Kč/euro a současně se očekává stabilita úrokových sazeb.

### Průměrná mzda (Český statistický úřad , 2015)

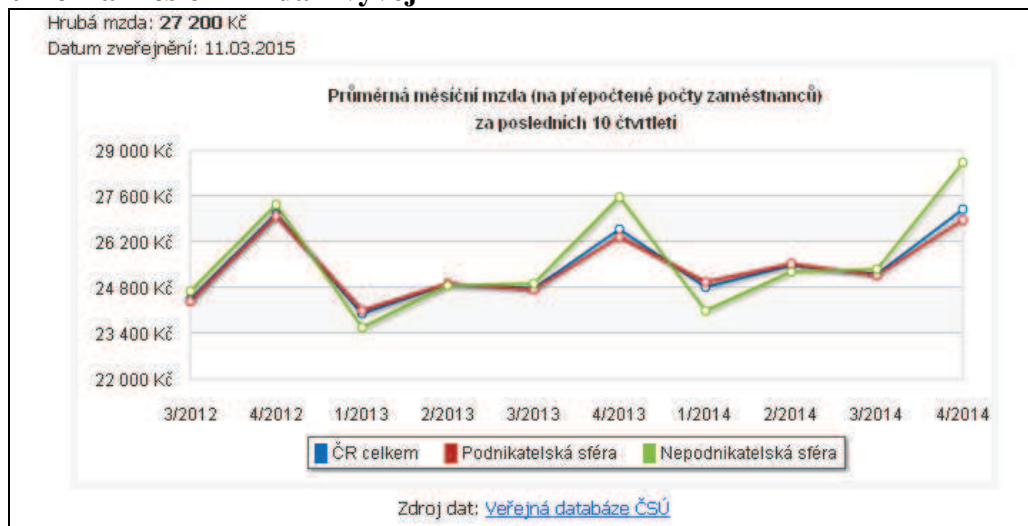
Od 1. 8. 2013 navýšila vláda svým rozhodnutím minimální mzdu o **500,-Kč**, tedy na **8 500,- Kč/měs.** V dubnu 2015 je návrh na zvýšení mzdy na 9 200,-Kč/měs.

Ve státním sektoru vzrostl průměrný plat o 0,8 % (nominálně), ve skutečnosti je však jeho reálný růst záporný a průměrný plat tak poklesl o 0,4 %.

V podnikatelském sektoru je výsledek mírně optimističtější: nominální růst průměrné mzdy : 1,4 %, reálný růst průměrné mzdy: 0,2 %.

Hrubá mzda k 11.3.2015 činí **27 200,-Kč/měs.**

### Průměrná měsíční mzda – vývoj



Graf 3.7, zdroj: Český statistický úřad (2015)

## Nezaměstnanost

V průběhu prvního čtvrtletí nezaměstnanost v České republice poklesla na hodnotu 7,5%, v meziročních naturálních jednotkách je to pokles o 77 000 osob. Z pohledu evropské perspektivy je Česká republika zemí s nejnižší nezaměstnaností vůbec. (Úřad práce ČR, 2015)

Pokles nezaměstnanosti ukazuje trend mírného zlepšování situace na trhu práce. V prvním čtvrtletí bylo přibližně 69tis. volných pracovních míst. Tato statistika znamená pokles uchazečů na jedno volné místo na hodnotu přibližně pod 8 uchazečů. Největší počet nabízených pracovních pozic je tradičně v průmyslu. (Úřad práce ČR, 2015)

Výhled vývoje nezaměstnanosti je odhadován, že bude atakovat hranici 7% v jarních a letních měsících r. 2015. (Úřad práce ČR, 2015)

### Nezaměstnanost v ČR - vývoj



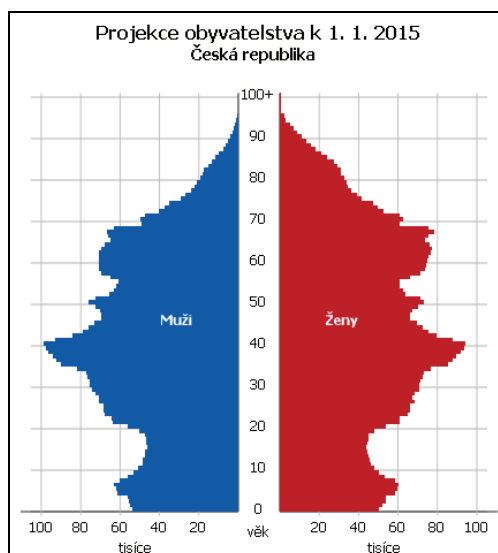
Graf 3.8, zdroj: Úřad práce ČR (2015)

### 3.5.3 Analýza sociologických faktorů

#### Demografické údaje

Česká republika měla k 31. prosinci 2014 **10 538 275 obyvatel.**

Složení obyvatelstva České republiky podle věkových skupin ukazuje následující graf, kde lze vyčíst, že nejvíce bylo obyvatel ve věkové kategorii mezi 30-40roky. (Český statistický úřad , 2015)



Graf 3.9, zdroj: Český statistický úřad (2015)

### **Produktivní věk**

V produktivním věku je k datu 31. 12. 2012: 7 188 tis. obyvatel ČR, z toho mužů 3 640 tis. a žen 3 548 tisíc. (Český statistický úřad , 2015)

### **Cizinci**

Cizinci v ČR k 31. 12. 2012: 436 tis. osob, z toho ze zemí EU 161 tis. osob. (Český statistický úřad , 2015)

### **Úroveň vzdělanosti v České republice**

Ke konci roku 2012 byla následující úroveň vzdělanosti: celkem 15,6% procenta obyvatelstva bez vzdělání nebo jen se základním vzděláním, nejvíce je v populaci zastoupené obyvatelstvo se středním vzděláním, procento vysokoškolsky vzdělaných obyvatel je na úrovni 15,7. (Český statistický úřad , 2015)

### 3.5.4 Analýza technologických faktorů

Výzkum a vývoj nových technologií a rozvoj nových směrů v průmyslu by měl v budoucnosti více nabývat na významu. Tento nastupující trend je znát i v prostředí českých firem, které se více orientují na využití nových, tedy rychlejších a velmi často levnějších, technologií. Lze tímto dosáhnout konkurenční výhody v boji o zákazníka, kterému je nutné se věnovat stále více a více detailněji.

Bohužel, zde za pozornost stojí konání zákonodárců, kteří neposkytují na výzkum a vědu takovou část finančních prostředků, která by byla vhodnější. A to i přesto, že získání trhu novým převratným výrobkem nebo zpracováním suroviny a komodity představuje v konečném důsledku přínos i pro stát, a to v podobě odvedených daní či vysoké zaměstnanosti obyvatel.

Ministerstvo průmyslu a obchodu spustilo program s názvem **Marketing**, který umožňuje obdržet až polovinu nákladů na prezentaci firmy na mezinárodních výstavách a veletrzích. Tento program podporuje exportní příležitosti a konkurenceschopnost českých firem na světovém trhu. Program podpory Marketing(2015).

Další oblastí jsou informační a komunikační technologie, které je nutno více a efektivněji zapojit do procesu výroby a využít beze zbytku všechny možnosti této moderní komunikační dálnice.

V oboru stavebnictví je však mnohem obtížnější v reálných podmínkách beze zbytku využívat tyto nové technologie, než v jiných oborech.

V oblasti obchodní oblasti developerských projektů ve stavebnictví je použití informačních technologií naopak možné a žádoucí; rychlou a včasnou reakcí lze získat konkurenční výhodu v boji o potenciálního klienta a je možnost nabídnout novým i stávajícím zákazníkům efektivně všechny existující návrhy a varianty staveb.

Pozornost v této oblasti zasluhuje, jak způsob využití těchto moderních technologií konkurencí, tak i případné poučení se z těchto chyb, či nesprávného použití informačních a komunikačních technologií.

### Shrnutí PEST analýzy

<i>Sektor okolí</i>	<i>Vliv</i>
Politický	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ mírný optimismus ze stávající politické situace</li> <li>- nejistota dopadů politických vlivů do podnikatelského prostředí (nebezpečí vlivu politických nováčků)</li> <li>- nejistota ze světové politické scény a vlivu teroristických skupin na dění v Evropě</li> <li>- málo intenzivní boj s korupcí</li> <li>+ Česká republika je členem EU a proto všechny zákony a nařízení musí být v souladu s normami a nařízeními EU</li> </ul>
Ekonomický	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intervence ČNB a kurz eura</li> <li>- nejistota růstu ekonomiky</li> <li>+ související mírný optimismus v oblasti spotřebitelského chování</li> <li>+ dostupnost spotřebitelských úvěrů a hypoték</li> <li>+ předpoklad budoucího stabilního vývoje inflace</li> </ul>
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ poměrně vysoká nezaměstnanost nabízí možnost vytvoření stabilního pracovního kolektivu</li> <li>+ možnost zaměstnání cizinců; v některých případech specialistů</li> <li>- zvýšená minimální mzda</li> <li>- nejistota ohledně budoucího stavu penzijní reformy</li> </ul>
Technologický	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ větší možnosti komunikace a propagace prostřednictvím internetu</li> <li>+ větší možnost přístupu k novým technologiím prostřednictvím stále se rozvíjejících komunikačních technologií</li> <li>- zvýšení znalostí práce s novými technologiemi</li> <li>- nutnost zajištění nových materiálů a technologií a práce s nimi</li> <li>- neustále školení zaměstnanců na modernější technologie</li> </ul>

Tabulka 3.17, zdroj vlastní

### Závěr vyplývající z PEST analýzy

**politický sektor:** převažují mírně optimistická hodnocení; podnikatelské prostředí není výrazně ohroženo politickou nestabilitou v České republice

**ekonomický sektor:** převažují mírně optimistická a pozitivní hodnocení; podnikatelské prostředí je v iluzi lepších zítřků (povolební období)

**sociální sektor:** vyvážené hodnocení; prostředí České republiky je na vyšší sociální úrovni než v zemích EU

**technologický sektor:** převažují negativní hodnocení; současný technický a technologický stav je na nižší úrovni proti obvyklé úrovni České republiky.

### 3.6 SWOT analýza

V následujících tabulkách budou uvedeny k posouzení faktory vnějšího a vnitřního prostředí developerské společnosti realizující projekt.

<i>Silné stránky</i>	<i>Body</i>	<i>Váhy</i>	<i>Součin</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Body</i>	<i>Váhy</i>	<i>Součin</i>
Zkušený, kvalifikovaný a dobře sebraný tým	10	7	70	Slabé technické zázemí firmy	7	5	35
Vysoká kvalita odváděné práce	9	5	45	Málo vlastních zdrojů	8	7	56
Dobrá pověst u odběratelů	8	6	48	Dlouhá doba pro zajištění smluv	7	7	49
Vysoká technická zdatnost týmu	8	6	48	Odložení určitých typů prací v úvodní fázi projektu až do nástupu odpovědné osoby	8	7	56
Rodinné domy vlastního architektonického návrhu	8	7	56	Některé odborné práce je nutné provádět drahými externisty	8	7	56

Tabulka 3.18, zdroj vlastní



<i><b>Příležitosti</b></i>	<i><b>Body</b></i>	<i><b>Váhy</b></i>	<i><b>Součin</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>	<i><b>Body</b></i>	<i><b>Váhy</b></i>	<i><b>Součin</b></i>
Spolupráce se s novými dodavateli	10	5	50	Riziko nezískání úvěru	10	7	70
Spolupráce s investiční společností	10	6	60	Obtíže se získáním stavebního povolení	8	7	56
Nabídka diferencovaného produktu	10	8	80	Neúměrně prodloužená doba prodeje	7	7	49
Získání znalostí o dalších (nových) regionech	8	6	48	Propad ekonomiky	6	7	42
Inovativní přístup k řízení projektu	7	7	49	Nízká poptávka po domech – špatná propagace projektu	8	7	56

**Tabulka 3.19, zdroj vlastní**

- Součet ze silných stránek / počet charakteristik =  $267/5 = 53,4$
- Součet ze slabých stránek / počet charakteristik =  $252/5 = 50,4$
- Součet z příležitostí / počet charakteristik =  $287/5 = 57,4$
- Součet z hrozeb / počet charakteristik =  $273/5 = 54,6$
- Silné stránky  $53,4 >$  slabé stránky  $50,4$
- Příležitosti  $57,4 >$  hrozby  $54,6$

### **3.6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky a příležitosti převažují. Developerská společnost může využít své silné stránky, především zkušený, kvalifikovaný a dobře sehraný tým s vysokou kvalitou odváděné práce. Společnost bude v budoucnosti tyto silné stránky i nadále posilovat. Silné stránky jí umožní využít a zaměřit se na příležitosti, a to především na další zlepšení a inovace produktu a získání dalších informací o nových trzích.

Využití a posílení silných stránek a příležitostí pro společnost částečně eliminuje dopad slabých stránek, jako je odložení některých prací v úvodu projektu, dlouhá doba pro zajištění smluv.

Hrozby neúměrně dlouhé doby prodeje také eliminuje nástup nových, ověřených posil týmu, stejně jako nízký zájem o domy.

## **4 NÁVRH DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU**

Předmětem popisovaného developerského projektu je realizace výstavby rodinných domů bezpečného bydlení s již zmíněným cíleným prostorovým uspořádáním sestavy.

### **4.1 Stručná charakteristika společnosti**

**Název společnosti** Evropská developerská spol.s.r.o.

**Sídlo podnikání:** Praha 4, Podolí

**Forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**Základní kapitál:** 100 000,-Kč

**IČO:** bude přiděleno

**Předmět podnikání**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, prodej nemovitostí
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě

Společnost se bude zaměřovat na výstavbu developerských projektů bezpečného bydlení s cíleným prostorovým uspořádáním sestavy rodinných domů. Způsob realizace projektů je uvažován dodavatelským způsobem.

### **4.2 Návrhy projektu – fyzická část**

Obsahový popis developerského projektu.

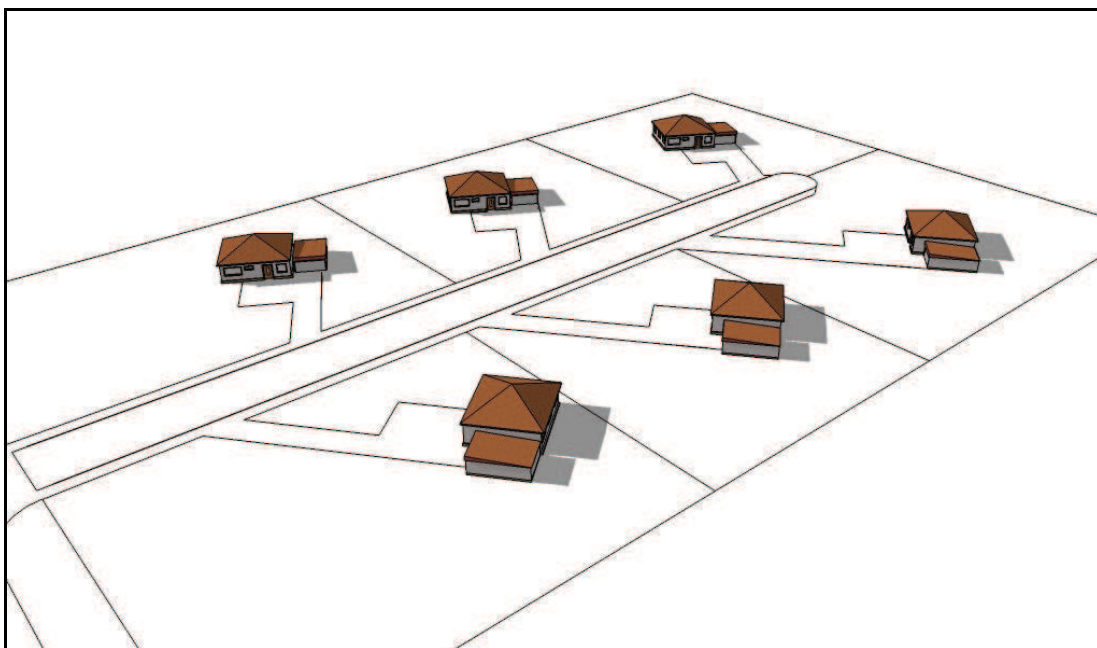
V následující části textu bude popsán developerský projekt fyzicky. Předmětem popisu bude jeho architektonický návrh, návrh prostorového uspořádání, stavební část, založení projektu do krajiny – dle územního plánu příslušné obce; část textu bude věnována interiéru domů.

Uvažované lokality výstavby projektu: Středočeský kraj, kraj Praha.

#### 4.2.1 Prostorová studie projektu

Již v úvodu práce bylo uvedeno, že základní myšlenka a celý developerský projekt má ve svém prostorovém uspořádání rodinných domů svůj cíl a svůj záměr, kterým je uspořádání sestavy podle principů bezpečného bydlení.

Prostorové uspořádání šesti objektů je rozloženo na obdélníkové ploše. Předpokládaný rozměr pro jednu parcelu je 300m<sup>2</sup>, tj. celková výměra pozemku činí 1 800m<sup>2</sup>. Celý pozemek je oplocen. V zadní a bočních částech je pozemek oplocen vyšším pletivem, aby byly objekty chráněny proti možnému vstupu nežádoucích osob. Rodinné domy jsou uspořádány, jak je vidět z orientačního plánu tak, že tvarem tvoří dvě linie. Prostor před jednotlivými domy je primárně určen pro dopravní obsluhu obyvatel nemovitostí. Prostor pro parkování návštěvníků je vymezen podél komunikace. V tomto prostoru jsou také umístěny sběrné kontejnery na komunální odpad.



Obrázek 4.1, Prostorová studie projektu, zdroj vlastní

Mezi jednotlivými sousedícími parcelami není uvažováno žádné oplocení. Standardně je oddělení parcel zamýšlené pouze opticky, např. živým plotem, který bude sledovat linii pozemku vytýčenou katastrální mapou.

V projektu, ač by tomu možnosti projektového uspořádání napovídaly, není uvažováno s žádným společným sportovním zařízením typu tenisové kurty nebo společný plavecký bazén. Z podnikatelského záměru není zřejmé, jaký zájem by byl ze strany budoucích majitelů pozemků a lze předpokládat, že i budoucí finanční náklady na provoz těchto zařízení by mohl být příčinou sporů. Rovněž vlastnictví těchto zařízení by vyžadovalo určité smluvní, legislativní řešení, které v době výstavby objektů není možné. Developerská společnost je ovšem připravena k realizaci takovýchto zařízení a k pomoci a vyřešení všech souvisejících záležitostí.

#### **4.2.2 Stavební část**

Každý rodinný dům je samostatný autonomní objekt. Je postaven na vlastním pozemku, vybaven vlastními přípojkami energií a inženýrských sítí. Při převodu nemovitosti na budoucího majitele bude převeden i pozemek, i příslušné inženýrské sítě.

Na pozemku se nachází, jak zastavěná část, tj. samotný rodinný dům, ale i přilehlá garáž. V okolí domu je uvažována travnatá plocha.

#### **4.2.3 Technický popis domů**

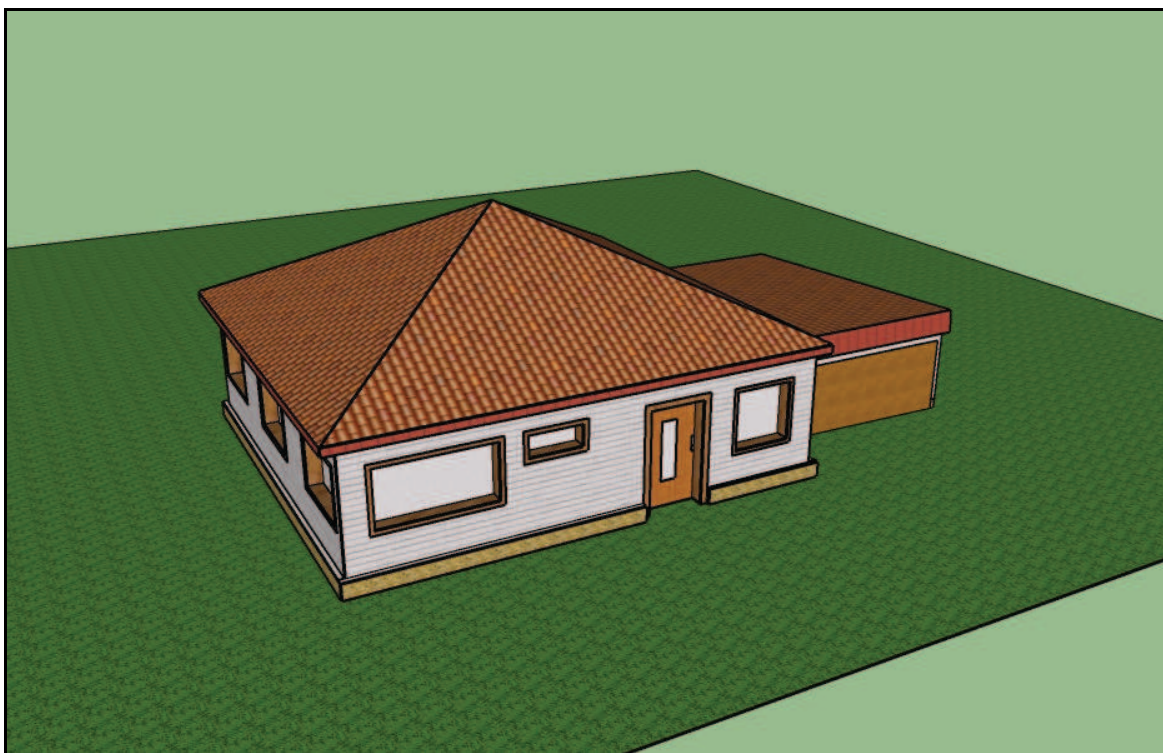
Rodinný dům je přízemní nepodsklepený objekt typu bungalov. Prostorové uspořádání odpovídá komfortním potřebám čtyřčlenné rodiny – dva dospělí - rodiče a dvě děti.

### **Vnitřní dispozice:**

Po vstupu do rodinného domu je první prostor zádveří oddělený od ostatního prostoru dveřmi. V prostoru zádveří je vstup do šatní místnosti a vstup do technické místnosti, kde je umístěn kotel ústředního vytápění a která také slouží částečně jako příruční sklad nebo komora.

Další část domu je prostorný obývací pokoj spojený s jídelním koutem a otevřenou kuchyní. Tento prostor slouží, stejně jako v mnoha jiných rodinných domech, ke společným chvílím a ke společenským činnostem. Z prostoru obývacího pokoje je přístup do sociálního zařízení domu. Vedle vstupu do koupelny jsou interiérové dveře do chodby, která slouží jako přístup k ložnici rodičů a k dětským pokojům. Vedle ložnice rodičů je situována malá pracovna. Dětské pokoje jsou místnosti o stejné rozloze a jsou orientovány na druhé straně chodby.

Blízké okolí domu může být upraveno jako vnější terasa, která slouží pro vnější aktivity rodiny a rovněž slouží jako přístupový chodník do přilehlé garáže.



**Obrázek 4.2, Náhled domu, zdroj vlastní**

### **Konstrukce stavby:**

Základy domu tvoří základové pasy a základová deska z prostého betonu. Na základové desce je provedena hydroizolace PVC folií.

### **Svislé konstrukce stavby - objektu:**

Obvodové zdivo je provedeno z pálených cihelných bloků rozm.: 440mm. Vnitřní nosné zdivo je vyzděno z bloků rozm.: 360mm a příčky jsou provedeny z cihelných bloků rozm.: 115mm. Nad otvory jsou vloženy prefabrikované překlady.

**Střecha** domů je valbová s tvrdou krytinou bez povrchové úpravy. Krov je proveden jako vaznicový s dřevěnými vaznicemi a krokviemi. Střecha je izolována tepelnou izolací tloušťky 200mm.

**Strop** je izolovaná sádkartonová protipožární konstrukce ukotvena na spodním líci vazníků.

### **Úpravy povrchů:**

Vnitřní omítky jsou vápenné, jsou opatřeny malbou, v sociálních místnostech jsou provedeny obklady; frekventované prostory okolo vany a sprchového koutu jsou opatřeny hydroizolační stěrkou.

Fasáda domů je provedena štukovou omítkou s barevným provedením. Sokl je obložen obkladem v designu přírodního kamene.

Podlahy jsou plovoucí laminátové s tepelnou a zvukovou izolací, v sociálních místnostech jsou na podlaze položeny dlažby.

Výplně otvorů: vnitřní dveře jsou dřevěné, prosklené s obložkovou zárubní, vstupní dveře jsou dřevěné bezpečnostní opatřené bezpečnostním kováním.

**Okna** jsou dřevěná osazená izolačním sklem s větracím kováním v odstínu hnědé barvy.

**ZTI:** rozvod vody je proveden potrubím z plastu typu PPr, PN 20. Voda je dodávána z veřejné sítě a měření je zajištěno vodoměrem umístěným ve vodoměrné šachtě na hranici pozemku. Odpadní potrubí je provedeno trubkami systému HT.

**Kanalizace** je provedena plastovými rourami v systému KG s odvětráním nad střechu objektu .

Vybavení koupelen je dodáváno ve standardním provedení a **zařizovací předměty** (WC, umyvadlo) jsou keramické. Vana je plastová; všechny baterie jsou dodávány v pákovém provedení.

#### **Topení:**

Uzavřený nízkotlaký systém s nuceným oběhem média s rozvody trubek v provedení měď, otopná tělesa jsou desková osazená termostatickými ventily a termostatickými hlavicemi. V sociálních místnostech jsou instalována ocelová žebříková tělesa.

Zdrojem tepla je plynový kombinovaný kotel o jmenovitém výkonu 25KW s integrovaným ohřevem teplé užitkové vody.

#### **Plyn:**

Přípojka plynu je provedena PE potrubím s měřením na hranici pozemku. Rozvod plynu je proveden ocelovými závitovými trubkami.

#### **Elektroinstalace, hromosvod:**

Rozvody jsou provedeny měděnými kabely CYKY; vypínače a zásuvky v provedení standard, osvětlení a svítidla jsou žárovková a zářivková

Hromosvod je hřebenový v provedení FeZn pr. 8mm jímací vedení a 10mm zemní vedení.



#### **4.2.4 Rozpočet rodinného domu a cena projektu**

##### **Cena domu a pozemku**

Cena domů činí: **2 952 633,80 Kč**

V krycím listu stavebního rozpočtu, který je v tabulce v Příloze 9, je předložena realizační cena výstavby jednoho rodinného domu. Cena zahrnuje zemní práce a úpravy náležející k danému objektu.

Cena pozemku činí **405 000,-Kč**

##### **Souhrnná cena za pozemek a dům:**

Souhrnná cena za pozemek a dům je **3 357 633,08 Kč**

V tabulce v Příloze 10 je uvedena souhrnná rozpočtová cena rodinného domu, vč. garáže a pozemku.

##### **Plánovaný rozpočet projektu**

V tabulce v Příloze 13 je předložen celkový plánový rozpočet projektu, který činí za všechny domy vč. vedlejších nákladů projektu: **21 917 383,08 Kč.**

Z toho vlastní kapitál je: 4 201 580,28 Kč, cizí kapitál je: 17 715 802,80 Kč

##### **Kalkulace tržeb projektu**

Developerská společnost pracuje s obchodní marží ve výši 25%.

V tabulce v Příloze 11 je uvedena prodejní cena domu, včetně pozemku a DPH a činí: **4 197 042,25 Kč.**

V tabulce v Příloze 12 je uvedena kalkulace celkových tržeb projektu.

Společnost kalkuluje s celkovou hodnotou tržeb ve výši **25 182 253,50 Kč**

#### **4.2.5 Obchodní část**

Předmětem této části textu je popis plánované obchodní strategie developerské společnosti a způsob přístupu a komunikace směrem k potenciálním klientům.

Klient musí být již v první fázi seznamování s produktem informován o všech skutečnostech, týkajících se produktu. Podstatnou informací je, že nabízený rodinný dům za stanovenou cenu zahrnuje i pozemek a přilehlou garáž. Celková cena mírně nad 4.mil Kč je pro zákazníka akceptovatelná

Uvažovaná politika developerské společnosti je nabídnout klientovi rodinný dům a pozemek jako celkový komplet. Klient bude informován prostřednictvím komunikačních kanálů o celém produktu, celkové jeho charakteristice a technickém provedení domů, nikoliv o dílčích částech postupně. Tato obchodní politika developera je v souladu s CSR.

Cena projektu je popsána v předchozím textu. V případě klientských změn bude společnost opět postupovat odpovědným způsobem a o rozdílech v cenách jednotlivých položek bude klient transparentně informován.

Domy se budou rezervovat na základě kupní smlouvy, resp. smlouvy o smlouvě budoucí. Podpisy smluv budou realizovány před zahájením prací a budou developerovi sloužit jako podklad při vyjednávání o úvěru v bance.

Objekty budou předány uživatelům až po ukončeném kolaudačním řízení.

#### **Komunikace**

Komunikace a reklama je důležitým, resp. nejdůležitějším, prvkem, kterým se k zákazníkovi dostává informace o produktu. V problematice reklamy a komunikace je nutné důsledně a detailně popsat budoucího zákazníka nebo klienta a přistoupit, jak uvádí Jakubíková(2013), k zákaznické komunikaci způsobem, který klienta osloví, neboli, je nutné myslet a komunikovat a hovořit způsobem a jazykem, jakým hovoří členové cílové skupiny trhu.

Komunikační nástroje jsou uvažovány následující: reklama, PR, internetová prezentace a tisková podpora. Důraz bude, s odkazem na trendy dnešní doby, kladen

především na využití elektronické komunikace. Již v úvodní fázi projektu budou rodinné domy nabízeny na internetových stránkách. Jako náhrada fotografií budou sloužit obrázky z vizualizací, které jsou vloženy i v této práci.

K propagaci projektu a společnosti bude developer v blízkosti realizovaného projektu, poblíž budovaných objektů, instalovat vhodné billboardy.

Využity budou samozřejmě i oslovené realitní společnosti, se kterými bude spolupráce otevřena již v začátku projektu, kdy se budou podílet na nalezení vhodného stavebního pozemku na základě požadavků developerské společnosti, která samozřejmě v hledání pozemku bude vyvíjet svoji velmi výraznou aktivitu i sama vlastními zdroji.

### **Strategie projektu**

V následující části textu se bude práce zabývat strategií, kterou je možné a vhodné použít na tento developerský projekt.

V současné době a za podmínek uvedených ve studii proveditelnosti, může developerská společnost uvažovat o stanovení ceny podle cenové strategie vůdce na trhu a současně o strategii diferenciací produktu.

Odůvodnění této strategie je skutečnost, že předpokládané investiční náklady pro klienty nepřevýší ceny obvyklé za tyto objekty, za předpokladu, že charakteristika rodinných domů nebude představovat žádné vybočení z obvyklých mezí. Velikost a vybavení domů odpovídá již zmíněnému standardu. Odůvodnění strategie cenového vůdce potvrzuje skutečnost nákupu pozemku za uvedenou cenu. Od toho se bude odvíjet cena celého produktu pro zákazníka za kalkulovanou cenu, která na trhu nemovitostí bude mít zřetelnou konkurenční výhodu.

Developerský projekt je rovněž uvažován jako diferencovaný produkt, protože žádná jiná developerská společnost nenabízí takové cílené prostorové uspořádání sestavy objektů, které by umožňovalo realizovat principy bezpečného bydlení.

Více konkrétních informací o realizovaných rodinných domech je uveden v jiné části této diplomové práce.

## **4.3 Návrhy a doporučení ve vztahu k studii proveditelnosti**

V této kapitole jsou uvedeny podstatné skutečnosti o projektu, které jsou, ve své podstatě, výsledkem studie proveditelnosti, která je předmětem prvních fází projektu a současně předmětem této diplomové práce.

### **4.3.1 Doporučení pro odstranění hrozeb a rizik**

Důležitou součástí dokumentu jsou i návrhy a doporučení pro snížení a odstranění nebo potlačení dopadů rizika a ohrožení, zjištěných příslušnými analýzami, které byly v průběhu identifikovány a které by mohly významnou měrou ovlivnit další průběh projektu.

Doporučení pro snížení dopadu slabých stránek SWOT analýzy, i když silné stránky a příležitosti převažují, je především trvalé sledování slabých stránek a při neúměrném překročení doby pro uzavření smluv a provádění některých odborných prací v úvodu projektu je vhodné najít odpovídající externí dodavatele prací a služeb v termínu co nejkratším.

Úspěšný průběh projektu mohou negativně ovlivnit i hrozby, které jsou uvedeny ve SWOT analýze a současně v Risk Listu projektu.

Doporučení pro projekt je jeho zastavení v případě, že se nepodaří získat odpovídající pozemek, stavební povolení nebo úvěr v bance. Jsou to jednoznačně faktory ohrožující zahájení projektu.

Neúspěšné dokončení projektu ohrožuje skutečnost, že se nepodaří sestavit tým na požadované odborné úrovni nebo se jen obtížně uskutečňuje dohoda s dodavateli. Doporučení pro odstranění hrozeb je zajistit více dodavatelů a spolupracovníků již před zahájením projektu. Pro zajištění lidských zdrojů se doporučuje využít síť vztahů – networking.

Doporučení pro odstranění nejasných, vágních nebo žádných reakcí trhu je provedení vyhodnocení uskutečněné reklamní kampaně a na základě získaných výsledků provést novou kampaň.

### 4.3.2 Další důležité faktory studie proveditelnosti

Studie proveditelnost projektu je obsáhlý dokument, ve kterém jsou uvedeny všechny důležité faktory pro další pokračování projektu.

#### **Finanční analýza**

Ukazatel rentability celkového kapitálu ROA

Poměrový ukazatel ROA je větší než úroková míra, tedy ukazatel rentability naznačuje, že projekt lze charakterizovat za těchto podmínek jako proveditelný.

Doporučení je sledovat parametry ovlivňující zisk, především náklady, které by následně ovlivnily ukazatel ROA.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je větší než nula, resp. dosahuje hodnoty **3 144 841,704 Kč**. ČSH tedy naznačuje, že projekt je za těchto podmínek uskutečnitelný se ziskem.

Index rentability IR

Index rentability je větší než 1, jeho hodnota je 1,162. IR naznačuje, že projekt je proveditelný se ziskem.

Doporučení pro projekt: je realizovatelný se ziskem při dodržení minimální přípustné obchodní marže do 12,0%, pro udržení zisku. Současně pro udržení zajímavé ceny na trhu rodinných domů je podmínkou dodržet cenu pozemku do maximální hodnoty přibližně 1 350,-Kč/m<sup>2</sup> a samozřejmě dodržet navržený rozpočet stavby.

Doporučení pro všechny finanční ukazatele je sledovat parametry ovlivňující zisk, především náklady, které by následně ovlivnily zisk a s tím i ostatní výše popsané ukazatele.

Za těchto podmínek je možné nabídnout klientům dům včetně pozemku za cenu mírně nad 4mil.Kč, kdy s takto stanovenou cenou projekt získává konkurenční výhodu na trhu.

### **Analýza trhu**

Z analýzy trhu vyplývá rostoucí tendence počtu zahájených staveb. V grafu je vložena lineárně regresní funkce, která má rostoucí charakteristiku. Stejnou, tedy rostoucí, tendenci má i graf dokončených staveb; i zde je vložena lineárně regresní funkce a lze vysledovat také zde rostoucí charakteristiku. Rostoucí tendenci má i celkový objem vynaložených, investovaných prostředků. Rodinné domy, které jsou předmětem tohoto developerského projektu jsou ve své kategorii konkurenceschopné svojí cenou, která je udržitelná pod průměrem regionu České republiky.

Doporučení je provést další detailnější analýzy v době před rozhodnutím o nákupu pozemku v daném regionu.

### **4.3.3 Shrnutí**

Z celkového pohledu za dodržení výše popsaných podmínek je možné uvažovat o pokračování projektu s rodinnými domy tohoto charakteru tak, jak naznačují výše uvedené analýzy. Takto navržený projekt je možno považovat za proveditelný.

Pokračováním projektu se rozumí provést více detailnějších analýz a porovnání před zahájením dalších etap projektu, kde je nutné více a detailněji rozpracovat studii proveditelnosti.

### **Návrh pro budoucí projekt**

Po úspěšném dokončení projektu je možné, v závislosti na všech okolnostech, uvažovat o návrhu nového směru projektů: stavět domy vybavené jenom standardem pro mladé rodiny.

Další možností je realizovat projekt v jiném prostorovém uspořádání za podmínky dodržení charakteru bezpečného bydlení.

Je však potřeba provést nové analýzy zaměřené na tuto oblast.

## 5 ZÁVĚR

V textu diplomové práce bylo cílem realizovat podnikatelský záměr na příkladu developerského projektu.

Nejdůležitějším úkolem prvních etap podnikatelského záměru je zjištění, zda je záměr realizovatelný. K tomuto zjištění je nutné vypracovat a předložit studii proveditelnosti, jejímž cílem je navržení optimálního řešení projektu, což bylo úspěšně provedeno. Vybrané důležité faktory studie jsou v práci také uvedeny.

Uskutečňovat v praxi projekt bez zpracování studie proveditelnosti nelze, je to jeden z nejdůležitějších podkladů projektu. Proto při zpracování studie proveditelnosti tohoto podnikatelského záměru, v textu diplomové práce, byly analyzovány důležité faktory, které mohou projekt ovlivnit. Byla použita finanční analýza, analýza trhu a poptávky a byla identifikována a ohodnocena rizika projektu.

V závěru textu je uveden soubor doporučení a návrhů pro úspěšné dokončení projektu.

Součástí realizace záměru a diplomové práce bylo ukázat, jakými etapami výstavba developerského projektu prochází.

Developerský projekt v diplomové práci představuje výstavba cíleného prostorového uspořádání rodinných domů splňující principy bezpečného bydlení.

Rodinné domy jsou samostatné autonomní objekty, kde každý dům je situován na vlastním pozemku, je vybaven vlastními inženýrskými sítěmi. Ke každému domu přísluší přilehlá garáž. Okolí domu je upraveno jako travnatá plocha.

Cena jednotlivého domu s garáží a pozemkem je nastavena tak, aby umožnila pořízení nemovitosti klientům ze všech skupin obyvatelstva.

Celá diplomová práce ukazuje a popisuje přípravu v budoucnu realizovaného projektu, od původní myšlenky až do závěrečné fáze a hodnocení projektu.

Realizace developerského projektu s cíleným uspořádáním objektů rodinných domů, které splňuje principy bezpečného bydlení je zcela jistě zajímavým produktem na trhu a bude i pozitivně ohodnocen budoucími vlastníky nemovitostí.

Závěrem lze shrnout, že analyzování projektu výše popsanými metodami naplňuje obsah a cíl diplomové práce. Realizace podnikatelského záměru splňuje použití analytických metod v praktickém prostředí.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura

BLACKWELL, Edw. How to prepare a business plan. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-4981-0.

FOTR, Jiří. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

CHVALOVSKÝ, Václav. Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 130 s. ISBN 8073570858.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš.. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.

KAŠÍK, Josef, FRANEK, Jiří. ZÁKLADY PODNIKOVÉ DIAGNOSTIKY, učební text, Ostrava, 2014

KONEČNÝ, Miloslav. Strategický management. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 8086419940.

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 77 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.

SPÁČIL, Vojtěch. Marketingové řízení. Kap. 10, s. 233 – 262. In: BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULER. Management. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X

SPÁČIL, Vojtěch. Marketingové řízení. Sylaby a případové studie. Ostrava: Repronis, 2004. 100 s. ISBN 80-7329-077-4.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŠ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, xviii, 301. ISBN 9788074001543.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978802471924.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Projektový management. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008, 140 s. ISBN 978-80-248-1686-9

ŠMÍDA, Filip. Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 808641941x.

### **Elektronické a ostatní dokumenty**

Česká národní banka. [www.CNB.cz](http://www.CNB.cz) [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP)

Česká republika je v hodnocení Indexu vnímání korupce celosvětově na 57. místě. In: [online]. [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: <http://www.korupce.cz/cz/dokumenty/aktuality/ceska-republika-je-v-hodnoceni-indexu-vnimani-korupce-celosvetove-na-57--miste-114102/>

Český statistický úřad : Mzdy a náklady práce, Souhrnná data o České republice [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38>

Český statistický úřad: Stavebnictví. Souhrnná data o České republice [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=35&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=35&expand=1&)

Fáze investičního procesu. [Http://www.podnikator.cz](http://www.podnikator.cz) [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16569/Faze-investicniho-procesu>

KAŠÍK, Josef. Podniková diagnostika. [Http://lms.vsb.cz/course/](http://lms.vsb.cz/course/) [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://lms.vsb.cz/course/view.php?id=12301>

KAŠÍK, Josef. Podniková diagnostika. [Http://lms.vsb.cz/course/](http://lms.vsb.cz/course/): Výuková prezentace Řízení rizik v podniku [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://lms.vsb.cz/course/view.php?id=12301>

MV ČR, Manuál bezpečného bydlení. [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/manual-blbb-pdf.aspx>

Ministerstvo financí. [www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor) [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

Program podpory Marketing. [Http://www.mpo-oppi.cz/](http://www.mpo-oppi.cz/) [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/marketing/>

ŠUMBERA, Jan. Patria Research. [Http://www.patria.cz/zpravodajstvi](http://www.patria.cz/zpravodajstvi) [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2771260/evropska-komise-srazil-a-rustovyvyhled-eurozony.html>

Úřad práce ČR, Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015. Mgr. Kateřina Beránková, tisková mluvčí. [www.kurzy.cz/makroekonomika](http://www.kurzy.cz/makroekonomika) [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. [Http://www.businessvize.cz/](http://www.businessvize.cz/) [online]. 29. Listopad 2010 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. [Http://www.businessvize.cz/](http://www.businessvize.cz/) [online]. 3. Listopadu 2010 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 4.1, Prostorová studie projektu, zdroj vlastní

Obrázek 4.2, Náhled domu, zdroj vlastní

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 1

Graf 3.2, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 1

Graf 3.3, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 2

Graf 3.4, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 3

Graf 3.5, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 6

Graf 3.6, zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky v Příloze 7

Graf 3.7, zdroj: Český statistický úřad (2015)

Graf 3.8, zdroj: Úřad práce ČR (2015)

Graf 3.9, zdroj: Český statistický úřad (2015)

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1, zdroj: Kašík(2014)

Tabulka 2.2, zdroj: Kašík(2014)

Tabulka 2.3, zdroj: Kašík(2014)

Tabulka 2.4, zdroj: Kašík(2014)

Tabulka 2.5, zdroj: Kašík(2014)

Tabulka 3.6, zdroj: vlastní, Harmonogram projektu

Tabulka 3.7, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Tabulka plánovaných výdajů

Tabulka 3.8, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Tabulka plánovaných příjmů

Tabulka 3.9, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Peněžní toky

Tabulka 3.10, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Výpočet ČSH

Tabulka 3.11, zdroj: vlastní, podle Máče(2006), Výpočet ČSH

Tabulka 3.12, zdroj: vlastní,  
Tabulka 3.13, zdroj: vlastní, podle Kašíka(2014)  
Tabulka 3.14, zdroj: vlastní, podle Kašíka(2014)  
Tabulka 3.15, zdroj: Česká národní banka ( 2015)  
Tabulka 3.16, zdroj: Česká národní banka ( 2015)  
Tabulka 3.17, zdroj vlastní  
Tabulka 3.18, zdroj vlastní  
Tabulka 3.19, zdroj vlastní

## **SEZNAM ZKRATEK**

CCA - Cause-Consequence Analysis  
CF - cash Flow  
CSR - Corporate Social Responsibility  
CYKY - označení elektrických kabelů  
ČNB – Česká národní banka  
ČSH - čistá současná hodnota  
ČSÚ - Český statistický úřad  
DPFO - daň z příjmu fyzických osob  
DPH - daň z přidané hodnoty  
DPPO - daň z příjmu právnických osob  
ETA - Event Tree Analysis  
FMEA - Failure Mode and Effects Analysis  
FTA - Fault Tree Analysis  
HDP – hrubý domácí produkt  
HRA - Human Reliability Analysis  
IČ - identifikační číslo  
IR - index rentability  
MP - Městská policie  
MV - Ministerstvo vnitra  
PHA - Preliminary Hazard Analysis  
PN - označení tlaku potrubí  
PPr - označení materiálu potrubí pro rozvod vody  
PR - Public relations  
ROA - ukazatel rentability celkového kapitálu  
ROE - ukazatel rentability vlastního kapitálu  
ROI - ukazatel rentability investovaného kapitálu  
SA - stálá aktiva  
spol. s r.o. společnost s ručením omezeným  
VK - vlastní kapitál  
ZTI - zdravotnická instalace

### **Prohlašuji, že**

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2015

Mgr.Bohuslav Šmidla

jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1: Tabulka výstavby rodinných domů
- Příloha 2: Byty zahájené podle druhu stavby
- Příloha 3: Byty dokončené podle druhu stavby
- Příloha 4: Velikost nových rodinných domů
- Příloha 5: Doba výstavby domů
- Příloha 6: Investiční náklady
- Příloha 7: Bytová výstavba
- Příloha 8: Sčítání lidu, domů a bytů
- Příloha 9: Krycí list rozpočtu
- Příloha 10: Rozpočtová cena rodinného domu vč. pozemku
- Příloha 11: Prodejní cena rodinného domu vč. pozemku
- Příloha 12: Kalkulace tržeb projektu
- Příloha 13: Plánovaný rozpočet projektu
- Příloha 14: Tabulka vedlejších nákladů projektu

## Příloha 1: Tabulka výstavby rodinných domů

<i>Tabulka výstavby rodinných domů</i>					
Rok	počet obyvatel	ekon.aktivní populace	počet zahájených staveb RD	pořizovací hodnota RD (pozemek do 400m2)	objem vynaložených finančních prostředků
	tis.	tis.	<b>počet domů</b>	tis. Kč	tis. Kč
1997	10 299	5 184,8	<b>12 521</b>	2 009	<b>25 154 689</b>
1998	10 290	5 201,5	<b>14 933</b>	2 158	<b>32 225 414</b>
1999	10 278	5 218,2	<b>12 489</b>	2 252	<b>28 125 228</b>
2000	10 268	5 186,1	<b>12 177</b>	2 169	<b>26 411 913</b>
2001	10 206	5 146,0	<b>12 895</b>	2 143	<b>27 633 985</b>
2002	10 203	5 139,1	<b>13 659</b>	2 314	<b>31 606 926</b>
2003	10 211	5 132,3	<b>17 250</b>	2 306	<b>39 778 500</b>
2004	10 221	5 132,5	<b>17 485</b>	2 524	<b>44 132 140</b>
2005	10 251	5 174,2	<b>17 579</b>	2 447	<b>43 015 813</b>
2006	10 287	5 199,4	<b>20 620</b>	2 722	<b>56 127 640</b>
2007	10 381	5 198,3	<b>20 990</b>	2 769	<b>58 121 310</b>
2008	10 468	5 232,3	<b>22 918</b>	3 055	<b>70 014 490</b>
2009	10 509	5 286,5	<b>18 750</b>	2 987	<b>56 006 250</b>
2010	10 533	5 268,9	<b>16 611</b>	3 146	<b>52 258 206</b>
2011	10 505	5 272,9	<b>17 060</b>	3 103	<b>52 937 180</b>

zdroj: Český statistický úřad, 2015

## Příloha 2: Byty zahájené podle druhu stavby

Byty zahájené podle druhu stavby a intenzita zahájené bytové výstavby v letech 1997-2012							
Kraj	Rok, období	Počet zahájených bytů	v tom byty zahájené				Počet zahájených bytů na 1 000 obyvatel stř. stavu ročně
			v rodin. domech	v byt. domech	v nástavbách a přístavbách		
					v rodin. domech	v byt. domech	
Česká republika	1997	33 152	12 521	9 411	7 660		3,22
	1998	35 027	14 933	7 961	5 820	3 300	3,40
	1999	32 900	12 489	7 192	5 766	3 248	3,20
	2000	32 377	12 177	7 097	4 272	3 658	3,15
	2001	28 983	12 895	6 276	3 639	2 048	2,83
	2002	33 606	13 659	10 246	3 600	1 850	3,29
	2003	36 496	17 250	10 043	3 561	2 288	3,58
	2004	39 037	17 485	11 901	3 499	1 841	3,82
	2005	40 381	17 579	13 574	3 141	2 103	3,95
	2006	43 747	20 620	14 541	2 409	2 009	4,26
	2007	43 796	20 990	15 283	2 269	1 858	4,24
	2008	43 531	22 918	13 724	2 187	1 682	4,17
	2009	37 319	18 750	11 045	1 998	1 729	3,56
	2010	28 135	16 611	5 798	1 749	1 502	2,68
	2011	27 535	17 060	5 013	1 837	1 441	2,62
	2012	23 853	14 399	4 022	1 636	1 345	2,27

zdroj: Český statistický úřad, 2015



### Příloha 3: Byty dokončené podle druhu stavby

Byty dokončené podle druhu stavby a intenzita bytové výstavby v letech 1997-2012 podle krajů							
Kraj <sup>2)</sup>	Rok, období	Počet dokončených bytů <sup>1)</sup>	v tom byty dokončené				Počet dokončených bytů na 1 000 obyvatel středního stavu ročně
			v rodin. domech	v byt. domech	v nástavbách a přístavbách		
					v rodinných domech	v bytových domech	
Česká republika	1997	16 757	6 509	4 568	2 073	2 009	1,63
	1998	22 183	8 336	6 827	2 334	2 530	2,15
	1999	23 734	9 238	6 598	2 539	2 506	2,31
	2000	25 207	10 466	5 926	2 911	2 339	2,45
	2001	24 758	10 693	5 912	2 948	1 874	2,42
	2002	27 291	11 716	6 393	2 957	1 737	2,68
	2003	27 127	11 397	7 720	2 486	1 454	2,66
	2004	32 268	13 302	10 722	2 453	2 070	3,16
	2005	32 863	13 472	11 526	2 270	1 569	3,21
	2006	30 190	13 230	10 070	1 687	1 770	2,94
	2007	41 649	16 988	18 171	1 735	1 847	4,03
	2008	38 380	19 611	12 497	1 710	1 788	3,68
	2009	38 473	19 124	13 766	1 528	1 697	3,67
	2010	36 442	19 760	10 912	1 423	1 445	3,46
	2011	28 630	17 385	6 487	1 244	1 579	2,73
	2012	29 467	17 442	7 095	1 194	1 432	2,80

zdroj: Český statistický úřad, 2015

## Příloha 4: Velikost nových rodinných domů

<i>Velikost nových rodinných domů dokončených 1997-2012 a jejich pozemků</i>							
Rok, období	Počet		Počet bytů na 1 dům	Průměrná kubatura domu (v m <sup>3</sup> )	Průměrná plocha		Podíl zast. plochy z plochy staveb. pozemků (v %)
	Domů	bytů			stavebního pozemku (v m <sup>2</sup> )	zastavěné budovy (v m <sup>2</sup> )	
1997	5 919	6 509	1,10	948,7	887,6	144,7	16,3
1998	7 633	8 336	1,09	954,7	902,6	145,7	16,1
1999	8 458	9 238	1,09	974,2	909,1	148,9	16,4
2000	9 701	10 466	1,08	949,2	906,6	146,8	16,2
2001	9 972	10 693	1,07	904,9	964,0	144,9	15,0
2002	11 009	11 716	1,06	881,3	982,5	142,7	14,5
2003	10 772	11 397	1,06	860,0	1 062,0	141,1	13,3
2004	12 681	13 302	1,05	834,3	1 089,4	139,3	12,8
2005	12 833	13 472	1,05	823,4	1 106,2	139,1	12,6
2006	12 689	13 230	1,04	793,6	1 079,9	136,3	12,6
2007	16 360	16 988	1,04	766,5	1 072,9	134,0	12,5
2008	18 930	19 611	1,04	757,9	1 098,5	133,6	12,2
2009	18 346	19 124	1,04	749,0	1 150,9	134,1	11,7
2010	19 122	19 760	1,03	770,6	1 071,2	136,0	12,7
2011	16 849	17 385	1,03	766,7	1 066,5	137,2	12,9
2012	16 929	17 442	1,03	756,6	1 085,7	136,9	12,6

zdroj: Český statistický úřad, 2015

## Příloha 5: Doba výstavby domů

<i>Doba výstavby domů (v měsících) v letech 1997-2012</i>					
Kraj	Rok	Průměrná doba výstavby domů (v měsících)			
		rodinné domy	bytové domy	nástavby a přístavby	
				v rod. domech	v byt. Domech
<b>Česká republika</b>	<b>1997</b>	<b>56</b>	<b>32</b>	<b>51</b>	<b>14</b>
	<b>1998</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>54</b>	<b>16</b>
	<b>1999</b>	<b>54</b>	<b>32</b>	<b>59</b>	<b>18</b>
	<b>2000</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>21</b>
	<b>2001</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>24</b>
	<b>2002</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>27</b>
	<b>2003</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>59</b>	<b>27</b>
	<b>2004</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>28</b>
	<b>2005</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>68</b>	<b>29</b>
	<b>2006</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>61</b>	<b>30</b>
	<b>2007</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>34</b>
	<b>2008</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>60</b>	<b>33</b>
	<b>2009</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>63</b>	<b>33</b>
	<b>2010</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>33</b>
	<b>2011</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>70</b>	<b>35</b>
	<b>2012</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>68</b>	<b>34</b>

zdroj: Český statistický úřad, 2015

## Příloha 6: Investiční náklady

<b>Investiční náklady na výstavbu bytů dokončených v rodinných a v bytových domech v letech 1997-2012</b>					
Kraj	Rok, období	Rodinné domy <sup>1)</sup>			
		Počet bytů	Průměrná hodnota 1 bytu (v tis. Kč)	Průměrná hodnota (v Kč)	
				1 m <sup>2</sup> obytné plochy	1 m <sup>2</sup> užitkové plochy
Česká republika	1997	6 509	<b>2 144</b>	23 109	14 100
	1998	8 336	<b>2 305</b>	23 913	14 894
	1999	9 238	<b>2 403</b>	24 899	15 158
	2000	10 466	<b>2 388</b>	24 654	15 364
	2001	10 693	<b>2 406</b>	24 993	15 856
	2002	11 716	<b>2 516</b>	25 944	16 447
	2003	11 397	<b>2 613</b>	27 041	17 109
	2004	13 302	<b>2 713</b>	27 960	17 910
	2005	13 472	<b>2 742</b>	27 942	18 800
	2006	13 230	<b>2 849</b>	29 090	19 946
	2007	16 988	<b>2 906</b>	29 915	20 553
	2008	19 611	<b>3 088</b>	32 058	22 244
	2009	19 124	<b>3 122</b>	33 072	22 884
	2010	19 760	<b>3 214</b>	33 762	23 674
	2011	17 385	<b>3 249</b>	34 515	24 172
	2012	17 442	<b>3 265</b>	34 820	24 389

zdroj: Český statistický úřad, 2015

## Příloha 7: Bytová výstavba

BYTOVÁ VÝSTAVBA – RETROSPEKTIVA					
Dlouhodobý vývoj průměrné obytné plochy jednoho bytu dokončeného v letech 1948-2012 1)					
Rok	Průměrná obytná plocha v m2 na 1 dokončený byt ve výstavbě				
	celkem	v tom výstavba			
		komunální, státní <sup>2)</sup>	družstevní	podniková <sup>3)</sup>	rodinných domů
1990	56,0	41,8	45,9	50,2	73,5
1991	53,0	44,1	46,6	46,7	74,2
1992	55,6	42,9	45,0	49,4	76,3
1993	59,4	41,3	47,2	45,4	76,8
1994	56,6	34,3	47,3	49,5	78,9
1995	67,6	42,1	47,9	49,3	79,8
1996	66,7	41,3	50,6	51,2	81,8
1997	68,7	36,0	46,6	63,6	84,9
1998	71,7	38,9	63,3	65,4	89,0
1999	69,2	38,9	54,1	60,8	89,4
2000	68,2	41,6	40,3	50,3	89,5
2001	70,1	42,2	45,1	55,8	89,3
2002	68,5	42,0	44,9	44,8	90,4
2003	69,2	44,9	44,7	54,3	90,9
2004	68,5	44,2	43,4	50,7	92,1
2005 <sup>4)</sup>	70,3	49,0			93,5
2006 <sup>4)</sup>	71,8	49,3			94,8
2007 <sup>4)</sup>	70,4	40,8			94,5
2008 <sup>4)</sup>	76,0	53,2			94,3
2009 <sup>4)</sup>	74,2	52,7			92,7
2010 <sup>4)</sup>	76,8	53,5			93,6
2011 <sup>4)</sup>	78,2	51,3			92,6
2012 <sup>4)</sup>	76,3	49,0			92,2
<sup>1)</sup> Byty celkem a rodinné domy včetně nástaveb a přístaveb, komunální, družstevní a podnikové byty bez nástaveb a přístaveb					
<sup>2)</sup> Bez pohotovostních bytů, bez bytů v osobním vlastnictví a bez bytů v domech s pečovatelskou službou a v domovech - penzionech					
<sup>3)</sup> od roku 1993 včetně služebních bytů; od roku 1995 ostatní výstavba					
<sup>4)</sup> Od roku 2005 v důsledku změny metodiky neobsahuje členění na investiční formy					

**zdroj: Český statistický úřad, 2015**

## Příloha 8: Sčítání lidu, domů a bytů

SČÍTÁNÍ LIDU DOMŮ A BYTŮ						
Vývoj domovního a bytového fondu v letech 1970 – 2011						
Rok sčítání	Domy			Byty		
	celkem	obydlené <sup>1)</sup>	neobydlené	celkem	obydlené <sup>1)</sup>	neobydlené
Domy celkem						
1970	1 765 088	1 627 663	137 425	3 216 631	3 088 841	127 790
1980	1 830 891	1 634 304	196 587	3 781 411	3 494 846	286 565
1991	1 868 541	1 597 076	271 465	4 077 193	3 705 681	371 512
2001	1 969 018	1 630 705	338 313	4 366 293	3 827 678	538 615
2011	2 158 119	1 800 075	358 044	4 756 572	4 104 635	651 937
<i>z toho</i>						
Rodinné domy						
1970	1 494 604	1 408 079	86 525	1 740 945	1 652 786	88 159
1980	1 567 863	1 384 080	183 783	1 813 288	1 604 843	208 445
1991	1 605 227	1 352 221	253 006	1 795 462	1 525 389	270 073
2001	1 732 077	1 406 806	325 271	2 005 122	1 632 131	372 991
2011	1 901 126	1 554 794	346 332	2 256 072	1 795 065	461 007
Bytové domy						
1970	172 824	171 396	1 428	1 406 332	1 376 080	30 252
1980	220 542	218 063	2 479	1 913 556	1 847 659	65 897
1991	228 566	223 640	4 926	2 244 947	2 149 963	94 984
2001	196 874	195 270	1 604	2 310 641	2 160 730	149 911
2011	214 760	211 252	3 508	2 434 619	2 257 978	176 641
<sup>1)</sup> V letech 1970 -2001 jde o trvale obydlené domy a byty, v roce 2011 obvykle obydlené Zdroj: SLDB						

**zdroj: Český statistický úřad, 2015**

**Příloha 9: Krycí list rozpočtu**

KRYCÍ LIST ROZPOČTU				
Základní rozpočtové náklady			Vedlejší rozpočtové náklady	Celkem
Z  R  N	HSV celkem	1 132 172,12	Kompletační činnost (IČD)	0,00
	PSV celkem	1 609 513,63	Mimostaveništní doprava	0,00
	M práce celkem	1 276 920,64	Oborová přírážka	0,00
	M dodávky celkem	0,00	Provoz investora	19 055,00
ZRN celkem		2 409 092,76	Přesun stavebních kapacit	0,00
			Rezerva rozpočtu	0,00
HZS		0,00	Zařízení staveniště	0,00
ZRN+HZS		2 409 092,76	Ostatní náklady neuvedené	12 045,46
ZRN+ost.náklady+HZS		2 440 193,22	Ostatní náklady celkem	31 100,46
<b>Vypracoval</b>			<b>Za zhotovitele</b>	<b>Za objednatele</b>
Jméno :			Jméno :	Jméno :
Datum :			Datum :	Datum :
Podpis :			Podpis:	Podpis:
Základ pro DPH		15 %	2 440 193,22 CZK	
DPH		15 %		
Základ pro DPH		21 %	512 440 58 CZK	
DPH		21 %	0,00 CZK	
Zaokrouhlení			0,00 CZK	
<b>CENA ZA OBJEKT CELKEM</b>				<b>2 952 633,80 CZK</b>

Krycí list rozpočtu, zdroj: vlastní

**Příloha 10: Rozpočtová cena rodinného domu vč. pozemku**

<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Cena/j</b></i>	<i><b>Množství</b></i>	<i><b>Cena vč. marže</b></i>
Rodinný dům	2 952 633,80	1	2 295 633,80
Pozemek (parcela)	1 350,00	300m <sup>2</sup>	405 000,00
<b>Celkem</b>			<b>3 357 633,80</b>

zdroj: vlastní



**Příloha 11: Prodejní cena rodinného domu vč. pozemku**

<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Cena/j</b></i>	<i><b>Množství</b></i>	<i><b>Cena vč. marže</b></i>
Rodinný dům	3 690 792,25	1	3 690 792,25
Stavební pozemek (parcela)	1 687,50	300m2	506 250,00
<b>Celkem</b>			<b>4 197 042,25</b>

zdroj: vlastní

**Příloha 12: Kalkulace tržeb projektu**

<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Cena/j</b></i>	<i><b>Množství</b></i>	<i><b>Cena vč. marže</b></i>
Rodinný dům	3 690 792,25	6	22 144 753,50
Pozemek (parcela)	1 687,50	1800m <sup>2</sup>	3 037 500,00
<b>Celkem</b>			<b>25 182 253,50</b>

zdroj: vlastní

### **Příloha 13: Plánovaný rozpočet projektu**

<i><b>Plánovaný rozpočet projektu</b></i>		
<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Částka Kč</b></i>	<i><b>Procenta</b></i>
Pořízení pozemků (VK)	2 430 000,00	11,09
Stavební náklady (CZ)	17 715 802,80	80,83
Vedlejší náklady (VK)	1 771 580,28	8,08
<b>Náklady celkem</b>	<b>21 917 383,08</b>	<b>100,00</b>

**zdroj: vlastní**

**Příloha 14: Tabulka vedlejších nákladů projektu**

<i><b>Vedlejší náklady projektu</b></i>		
<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Procentuelní podíl</b></i>	<i><b>Celková částka Kč</b></i>
Technické konzultace a práce	3,5%	620 053,10
Právní služby	1,0%	177 158,03
Náklady přípravné fáze	1,0%	177 158,03
Provozní náklady	1,5%	265 737,04
Marketingový mix a reklama	2,0%	354 316,06
Provize z prodeje	1,0%	177 158,03
<b>Celkem vedlejší náklady</b>		<b>1 771 580,28</b>

**zdroj: vlastní**